

Melanie Zeller

**Wirtschaft und  
politische Erwachsenenbildung -**

**Chancen und Grenzen von Kooperations-  
ansätzen und Handlungsfeldern**

Band I

**Wirtschaft und  
politische Erwachsenenbildung -  
Chancen und Grenzen von Kooperations-  
ansätzen und Handlungsfeldern**

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. rer. soc.)  
des Fachbereichs Kultur- und Sozialwissenschaften  
der Justus-Liebig-Universität Giessen

Vorgelegt von

Melanie Zeller

aus Nidderau-Erbstadt

2003

## **IMPRESSUM**

Titel: Wirtschaft und politische Erwachsenenbildung - Chancen und Grenzen von Kooperationsansätzen und Handlungsfeldern

Autor und © Melanie Zeller 2003

Verlag: Institut Junge Bürgergesellschaft (IJBG), Büdingen/H.

Die vorliegende Veröffentlichung wurde im Februar 2003 vom Fachbereich 03 - Kultur- und Sozialwissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) als Dissertation angenommen. Die Promotion erfolgte mit Abschluss der Disputation am 13. Juni 2003. Die interdisziplinäre Dissertationsarbeit wurde von Prof. Dr. Wolfgang Sander (Institut für Didaktik der Sozialwissenschaften am FB 03 der JLU) betreut und von Prof. Dr. Henning Haase (Fachbereich Psychologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main) beraten. Der Titel der Arbeit wurde mit Blick auf die Einreichungsversion leicht verändert, indem das Wort "Bildung" durch "Erwachsenenbildung" ersetzt wurde.

Bei der Arbeit handelt es sich um eine frei und kostenlos zugängliche Publikation, die in der Giessener Elektronischen Bibliothek (GEB) unter <http://www.uni-giessen.de/ub/geb/> und zusätzlich vom Institut Junge Bürgergesellschaft (IJBG) auf CD-ROM veröffentlicht wurde. Zudem sind gedruckte Exemplare der Schrift u.a. in der Deutschen Bibliothek Frankfurt und Leipzig, der Universitätsbibliothek und der Fachbereichsbibliothek 03 der JLU sowie in der Bibliothek des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung Bonn erhältlich.

Die Inhalte des Werks liegen alleine in der Verantwortung der Autorin, die auch alle Rechte daran besitzt. Wörtlich oder sinngemäß darf aus der Veröffentlichung nur unter Hinweis auf die Quelle zitiert werden.

## **Danksagung statt eines Vorwortes**

Die Danksagung ist eine wichtige und schöne Sache, steht sie doch am Ende eines Projektes und signalisiert, dass es eine Reihe von Menschen gibt, die auf unterschiedlichste Weise dazu beigetragen haben, die Dissertation zu Ende zu bringen. Hierfür sei allen Beteiligten und zuallererst den Eltern und Freunden, die sich mit der einen oder anderen Laune auseinandersetzen mussten, und trotzdem an mich geglaubt haben, gedankt. Dank gilt auch den Ansprechpartnern in den untersuchten Unternehmen und Projekten, die durch ihre Bereitschaft für Interviews zur Verfügung zu stehen, Unternehmenspublikationen und sonstiges Material bereitzustellen, zur Ergebnisfindung beigetragen und die Untersuchung erst ermöglicht haben. Besonders und stellvertretend für alle anderen möchte ich Herrn Hütter von der Siemens AG für seine Hinweise rund um das Thema Corporate Citizenship und Unternehmensethik sowie das mir überlassene umfangreiche Datenmaterial meinen Dank aussprechen.

Die Arbeit an einer Dissertation erstreckt sich i.d.R. über mehrere Jahre und kostet daher viel Zeit und Geld. Dass ich mich intensiv der Forschungsarbeit widmen konnte, ist der Friedrich-Naumann-Stiftung zu verdanken, die durch das im Rahmen ihrer Postgraduiertenförderung vergebene Stipendium für den notwendigen zeitlichen Spielraum sorgte. Die Mittel dazu stammten vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Für die als Rückkopplung gedachten Gespräche mit aktiven und ehemaligen politischen Bildnern gilt es auch ihnen ein Dankeschön auszusprechen. Hilfreich für das Forschungsvorhaben waren zudem die Gespräche mit den Mitdoktoranden und die Betreuung durch Prof. Dr. Wolfgang Sander und Prof. Dr. Henning Haase. Für die Durchsicht der Arbeit möchte ich Alexander Wicker, Studiendirektorin Brunhild Fues und Oberstudienrat a.D. Carl A. Fues sowie meinem Bruder Dipl. kfm. (BA) Marc Zeller herzlich danken, die mir über die eine oder andere Hürde der nicht mehr ganz neuen Rechtschreibung geholfen und durch Nachfrage zur Präzisierung einzelner Daten beigetragen haben. Besonders schulde ich meinem Freund Dr. Karsten Rudolf tausendfachen Dank. Er hat das Werk von Anfang bis Ende begleitet und als politischer Bildner und seinerseits Forschender zu interessanten Betrachtungsweisen beigetragen.

## Gliederung der Gesamtarbeit

### Band I

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	
1.1	<i>Persönlicher Hintergrund der Arbeit und Forschungsinteresse</i>	1
1.2	<i>Politische Bildung am Scheideweg - eine Situationsanalyse</i>	2
1.2.1	Unbestimmtheit politischer Bildung	2
1.2.2	Negative Besetzung des Begriffs "Politik"	6
1.2.3	Geringe Bedeutsamkeit politischer Bildung, wachsender Druck und Suche nach neuen Handlungsfeldern	10
1.3	<i>Gegenstand der Arbeit</i>	13
1.4	<i>Gründe für eine Beleuchtung der Wirtschaft als Kooperationspartner und Handlungsfeld</i>	18
1.5	<i>Politische Bildung im Verständnis der Arbeit</i>	24
1.6	<i>Aufbau der Arbeit</i>	26
<b>2.</b>	<b>Die bisherige Diskussion um eine Synthese politischer und beruflicher Bildung</b>	
2.1	<i>Die Synthesediskussion der Siebzigerjahre</i>	27
2.1.1	Integrationsdiskussion in der Weiterbildung	27
2.1.2	Der Richtungsstreit - Aufgaben der Weiterbildung	30
2.2	<i>Schlüsselqualifikationen</i>	33
2.2.1	Von der Arbeitsmarkt- zur Bildungstheorie	33
2.2.2	Kompetenz: Schlüsselqualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung	35
2.2.3	Der Kompetenzbegriff - ein Wandel der Begriffe?!	37
2.2.3.1	Kompetenzen in der Diskussion der Weiterbildung	37
2.2.3.2	Gestaltung von Lernprozessen in der praktischen Bildungsarbeit	41
2.2.3.3	Einzug neuer sozialdidaktischer Lernkonzepte und das Außenvorbleiben politischer Bildung	42
2.3	<i>Bildung - politische Bildung und Erwerbsarbeit</i>	46
2.4	<i>Die aktuelle Debatte um politische Bildung und Wirtschaft</i>	49
2.4.1	Dichotomie von politischer Bildung und beruflicher Bildung - Trennung von Qualifikation und Reflexion	49
2.4.2	Die Argumente der Befürworter bzw. Optimisten und die der Kritiker bzw. Pessimisten in der aktuellen Diskussion	52
2.5	<i>Zusammenfassung des bisherigen Stands und Schlussfolgerung für das Forschungsvorhaben</i>	57
<b>3.</b>	<b>Wirtschaft und politische Bildung: Überlegungen zu alten und neuen Kooperations- und Handlungsfeldern</b>	
3.1	<i>Trends in Wirtschaftsunternehmen oder: Identifizierbare Felder mit Blick auf die Unternehmensseite</i>	60

3.1.1	Überblick zu den denkbaren Kooperations- und Handlungsfeldern	60
3.1.2	Die Klassiker: Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung	61
3.1.3	Die noch weitgehend unbekannten Felder	65
3.1.3.1	Überblick	65
3.1.3.2	Zum Hintergrund des Unternehmensengagements	66
3.1.3.2.1	Warum engagieren sich Unternehmen im Gemeinwesen?	66
3.1.3.2.2	Zweischneidigkeit des Unternehmenshandelns	71
3.1.3.2.3	Die drei Dimensionen des Nutzens für Gemeinschaft, Arbeitnehmer und Arbeitgeber	74
3.1.3.3	Dreiklang der Nachhaltigkeitsdiskussion	77
3.1.3.4	Unternehmenskultur und Leitbild als Bedingung für wirtschaftlichen Erfolg	85
3.1.3.5	Sponsoring im Allgemeinen und Social Sponsoring im Speziellen	91
3.1.3.6	Corporate Citizenship - ein in Deutschland neues Betätigungsfeld	94
3.2	<i>Was haben wir davon? Oder anders: Win-Win-Situationen schaffen</i>	104
3.3	<i>Anschlussfähige Themenfelder politischer Bildung</i>	112
3.3.1	Bürgergesellschaftliches Engagement	112
3.3.2	Umweltbildung	113
3.3.3	Schlüsselqualifikationen und soziale Kompetenzen	115
3.3.4	Wirtschaftliche politische Bildung	118
3.3.5	Politisches Verständnis und Gespür	120
3.3.6	Interkulturelle Bildung	122
3.4	<i>Zusammenfassung und erstes Fazit</i>	125
<b>4.</b>	<b>Zur Konzeption und Methode des Empirieteils</b>	
4.1	<i>Erhebungsmethode und -instrumente</i>	130
4.1.1	Grundsätzliches zur Einleitung	130
4.1.2	Qualitative versus quantitative Forschung	131
4.1.3	Auswertung von Unternehmenspublikationen	134
4.1.4	Das leitfadengestützte Interview	135
4.1.5	Der standardisierte Fragenkatalog	136
4.1.6	Teilnehmende Beobachtung	137
4.1.7	Kurzübersicht zu Methode und Zeitraum	138
4.1.8	Ergänzende Datenerhebung	138
4.2	<i>Wahl der Untersuchungsobjekte</i>	139
4.2.1	Konzentration auf große Unternehmen	139
4.2.2	Das Best-Practice-Modell	142
4.2.3	Auswahlkriterien	143

## **5. Die ausgewählten Unternehmens- und Projektbeispiele**

<b>5.1</b>	<b><i>Überblick</i></b>	<b>146</b>
<b>5.2.</b>	<b><i>BASF AG</i></b>	<b>147</b>
5.2.1	Der Chemiekonzern BASF	147
5.2.2	Grundwerte und Leitlinien in der BASF-Gruppe	148
5.2.3	BASF als Best-Practice-Beispiel	150
<b>5.3</b>	<b><i>Dresdner Bank AG</i></b>	<b>152</b>
5.3.1	Das Finanzinstitut Dresdner Bank	152
5.3.2	Unternehmensziele und Strategien der Dresdner Bank	153
5.3.3	Dresdner Bank als Best-Practice-Beispiel	153
<b>5.4</b>	<b><i>Otto Versand GmbH &amp; Co. KG</i></b>	<b>156</b>
5.4.1	Das Versandhaus Otto	156
5.4.2	Das Unternehmensleitbild und die Leitsätze zu den Umwelt- und Sozialstandards	156
5.4.3	Otto als Best-Practice-Beispiel	159
<b>5.5</b>	<b><i>Siemens AG</i></b>	<b>160</b>
5.5.1	Der Elektronik-Konzern Siemens	160
5.5.2	Unternehmensleitbild und gesellschaftliche Verantwortung	161
5.5.3	Siemens als Best-Practice-Beispiel	164
<b>5.6</b>	<b><i>Unternehmensverbände</i></b>	<b>166</b>
5.6.1	IHK Gelnhausen-Hanau-Schlüchtern	166
5.6.2	Institut der deutschen Wirtschaft	168
<b>5.7</b>	<b><i>Agentur Cicero</i></b>	<b>168</b>
<b>5.8</b>	<b><i>Angebote zur Ausweitung sozialer Kompetenz</i></b>	<b>169</b>
5.8.1	Allgemeines	169
5.8.2	Das Projekt "Switch"	171
5.8.3	Die Agentur "SeitenWechsel"	173
5.8.4	Die Agentur "Mehrwert"	174
5.8.5	Zwischenfazit zu den drei Projekten	176
<b>5.9</b>	<b><i>Aktivitäten von Unternehmensverbänden bzw. mehreren Unternehmen</i></b>	<b>180</b>
5.9.1	Darstellung dreier von Unternehmensverbänden initiierten Aktionen	180
5.9.2	"Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)"	182
5.9.3	Aktion "Freiheit braucht Verantwortung"	184
5.9.4	Wettbewerb "startsocial - Hilfe braucht Helfer"	187
<b>5.10</b>	<b><i>Bausteine der Fallanalyse und der empirischen Arbeit im Überblick</i></b>	<b>190</b>

**6. Ergebnisse der Unternehmensfallanalyse**

6.1	<i>Unternehmensleitbild</i>	194
6.1.1	Allgemeines	194
6.1.2	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur BASF AG	196
6.1.3	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Dresdner Bank AG	198
6.1.4	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Otto Versand GmbH & Co. KG	200
6.1.5	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Siemens AG	203
6.2	<i>Social Sponsoring</i>	206
6.3	<i>Personalentwicklung/Ausbildung</i>	208
6.4	<i>Bürgergesellschaftliches Engagement</i>	211
6.4.1	Allgemeines	211
6.4.2	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement der BASF AG	213
6.4.3	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement der Dresdner Bank AG	225
6.4.4	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement des Versandhauses Otto	241
6.4.5	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement der Siemens AG	245
6.4.6	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement von Unternehmensverbänden bzw. mehreren Unternehmen	257
6.5	<i>Umweltbildung</i>	262
6.5.1	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur BASF AG	262
6.5.2	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Dresdner Bank AG	263
6.5.3	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Otto Versand GmbH & Co. KG	266
6.5.4	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Siemens AG	270
6.6	<i>Soziale Kompetenz</i>	274
6.7	<i>Wirtschaftliche (politische) Bildung</i>	278
6.8	<i>Interkulturelle Bildung und Kompetenz</i>	280
6.8.1	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur BASF AG	280
6.8.2	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Dresdner Bank AG	282
6.8.3	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Otto Versand GmbH & Co. KG	283
6.8.4	Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Siemens AG	286
6.9	<i>Zusammenfassung und Zwischenfazit</i>	290
6.10	<i>Weitere Ergebnisse zum Kooperationsansatz zwischen Wirtschaft und politischer Bildung</i>	297
6.10.1	Der Antrieb der Unternehmen und die Kompatibilität mit der Vision politischer Bildung	297
6.10.2	Politische Bildung ohne Gesicht und Inhalt für die Verantwortlichen in den Unternehmen	302
6.10.3	Was verstehen Führungskräfte unter politischer Bildung?	303



6.10.4	Wer sind für Führungskräfte politische Bildner?	308
6.10.5	Zum Wissen der Unternehmen	311
6.10.6	Das Image- und Wahrnehmungsdefizit politischer Bildung	317
6.10.7	Politische Bildung mit den, aber nicht in den Unternehmen	322
6.11	<i>Zusammenfassung und Zwischenfazit</i>	327
<b>7.</b>	<b>Die Beweglichkeit politischer Bildner</b>	
7.1	<i>Die Fokusbetrachtung</i>	333
7.2	<i>Zur Bundeszentrale für politische Bildung</i>	335
7.3	<i>Zu den Landeszentralen für politische Bildung - am Beispiel Hessens und Baden-Württembergs</i>	343
7.4	<i>Zu den interessengruppengebundenen Trägern politischer Bildung</i>	349
7.5	<i>Zu den interessengruppenungebundenen Trägern - am Beispiel der Volkshochschulen</i>	351
7.6	<i>Mögliche Barrieren seitens der politischen Bildung</i>	357
7.7	<i>Der notwendige Perspektiv- und Seitenwechsel</i>	360
7.8	<i>Zusammenfassung</i>	365
7.9	<i>Schlussfolgerung: Das erforderliche neue Profil politischer Bildner</i>	367
<b>8.</b>	<b>Erkenntnis für Theorie und Praxis politischer Weiterbildung</b>	
8.1	<i>Gesamtfazit</i>	376
8.1.1	Politische Bildung und Wirtschaftsunternehmen, ein lohnender Gegenstand?	376
8.1.2	Bewertung der Kooperationsmöglichkeiten von politischer Bildung und Wirtschaft	378
8.2	<i>Weiterführende wissenschaftliche Betrachtung</i>	387
	<b>Quellenverzeichnis</b>	392
	<b>Zur Autorin</b>	428

*"Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als  
Bildung: keine Bildung."*

J. F. Kennedy

## 1. Einleitung

### 1.1 Persönlicher Hintergrund der Arbeit und Forschungsinteresse

Die vorliegende Dissertationsarbeit knüpft konsequent an die von der Autorin mit Karsten Rudolf verfasste Masterarbeit zum "Nidderau-Projekt"<sup>1</sup> an und soll der wissenschaftlichen, aber auch unmittelbar praktischen Verwertbarkeit dienen. Dabei ist das Bestreben, politische Bildung weiterzuentwickeln und ihr durch die Erschließung neuer Handlungsräume einen Weg aus dem Schattendasein und der geringen Nachfrage ihrer Angebote zu eröffnen, die Verbindung zwischen der Master- und der vorliegenden Forschungsarbeit. Eine der Schlussfolgerungen der früheren Arbeit war, dass *"eine Vernetzung der politischen Bildung mit anderen Bereichen (...) zu forcieren"*<sup>2</sup> ist. Unter der Rubrik *"Offene Forschungsfragen"* hatten wir angeregt, ein Forschungsprojekt zu initiieren, das Schnittstellen zwischen politischer Bildungsarbeit und betrieblicher Weiterbildung erforscht und daraus neue Ansätze für Kooperationen zwischen Wirtschaft und politischer Bildung entwickelt.<sup>3</sup> Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die außerschulische politische Bildung und die Analyse, welche inhaltlichen und organisatorischen Möglichkeiten sich für politische Bildung mit Blick auf Wirtschaftsunternehmen ergeben.<sup>4</sup> Dabei soll dem Fach (Wissenschaft und Praxis politischer Bildung), neben einer theoretischen Erschließung des Themas und der Entwicklung daraus folgender erster Überlegungen vor allem aufgezeigt werden, welche Entwicklungen sich im Bereich der Unternehmen aktuell vollziehen. Dies hat das Ziel, zum einen den Bereich "Wirtschaftsunternehmen" mit seinen Bedürfnissen

---

<sup>1</sup> Im Nidderau-Projekt wurden traditionelle und unkonventionelle Formen außerschulischer politischer Bildung erstmals in einem lokalen empirischen Großversuch diszipliniert und kontrolliert auf ihre Wirkung hin untersucht. Neben der Entwicklung von Evaluationstechniken zur Wirksamkeitsmessung politischer Bildungsmaßnahmen und den sich aus den Forschungen ergebenden Erkenntnissen über die Wirkung politischer Bildungsarbeit konnten erste Ansätze einer neuen politischen Bildungs- und Kommunikationspraxis sowie einer neuen Beteiligungskultur aufgezeigt werden (um nur einige Stichworte zu nennen: Bildungspartner Bürger, Regionalisierung der Bildungsarbeit, Aufbau ehrenamtlicher Strukturen, Entwicklung neuer Angebote wie der Gesellschaftsmesse, etc.), um mit den Befunden der Sozialwissenschaft zu den Partizipationsvorstellungen der Menschen in der sich entwickelnden Bürgergesellschaft ernst zu machen. Unter anderem wurde - bezogen auf die politische Bildung - auch die Forderung nach einer Erschließung neuer Handlungsfelder und Kooperationsansätze aufgestellt (vgl. Rudolf/Zeller 2001; dies. 2000; dies. 1999; dies. 1998; vgl. ferner Willberg 2002; Lau 2001).

<sup>2</sup> Rudolf/Zeller 1998, S. 200.

<sup>3</sup> Vgl. Rudolf/Zeller 2001, S. 192 f.; dies. 1998, S. 203.

<sup>4</sup> Der Blick wird auf die Unternehmen gerichtet, daher sollen die Bildungsmaßnahmen der Gewerkschaften für Arbeitnehmer hier ausgeklammert sein.

und Erwartungen besser kennen zu lernen und zum anderen bisher unentdeckte oder vermutete Anknüpfungspunkte für politische Bildung herauszuarbeiten bzw. auf ihre Akzeptanz in Unternehmen hin zu überprüfen. In diesem Sinne gilt es also - eine weitere Forderung aus dem Nidderau-Projekt<sup>5</sup> - zur verbesserten Ansprache und Bildungsplanung mehr über den Gegenstand politischer Bildung, in diesem Fall die Zielgruppe "Unternehmen", herauszufinden. Darüber hinaus ist zu klären, wie politische Bildner auf die neuen Anforderungen reagieren bzw. worauf sie sich gegebenenfalls einzustellen haben, wollen sie mit Unternehmen zusammenarbeiten.

## **1.2 Politische Bildung am Scheideweg - eine Situationsanalyse**

### **1.2.1 Unbestimmtheit politischer Bildung**

Zunächst gilt es jedoch, sich die Ausgangslage politischer Bildung vor Augen zu führen, die zu einer Neuorientierung zwingt, diese aber ebenso behindern kann. Über Bedeutung und Aufgabe politischer Bildung ist schon viel geschrieben worden.<sup>6</sup> Abgesehen von dem Minimalkonsens, der (vor allem zur schulischen politischen Bildungsarbeit) in den Siebzigerjahren durch den Beutelsbacher Konsens erzielt wurde,<sup>7</sup> ist jedoch weder der Begriff wirklich geschärft noch ein einheitliches Verständnis zu Aufgaben, Zielen, Methoden, Inhalten, Trägern, Finanzierung etc. herausgebildet worden. *"Der einzige Konsens, der leicht erzielt werden könnte [(...) ist der; M.Z.], dass alle Beteiligten für Pluralität"*<sup>8</sup> in der Bildungsarbeit und Trägerstruktur sind. Um es in einem Bild auszudrücken: Es gibt viele kleine Inseln politischer Bildungskonzepte, die zusammen eine kaum überschaubare und nur wenig konsensfähige Vielfalt ergeben. Dies liegt wesentlich an der Pluralität außerschulischer politischer Bildung, die aus den Erfahrungen mit dem Nationalsozialismus resultiert.<sup>9</sup> Obwohl oder gerade weil die Autorin neben dem politikwissenschaftlichen Studium in dem Feld der überparteilichen Politikvermittlung seit Jahren ehrenamtlich aktiv ist, wird ihr die Schwierigkeit, politische Bildung für den Laien verständlich zu definieren, immer wieder deutlich vor Augen geführt. Erschwerend kommt hinzu, dass Didaktiker und Praktiker, ob aus Profilierungsgründen oder weil sie selbst auf der Suche nach der allgemein akzeptierten Definition bzw. den richtigen Entwürfen sind, sich dabei größtenteils in jeweils unterschiedlichen und individualistischen Konzepten verfangen haben und es somit

---

<sup>5</sup> Vgl. Rudolf/Zeller 2001, S. 191 ff.

<sup>6</sup> Eine Auswahl der Literatur befindet sich im Quellenverzeichnis dieser Arbeit.

<sup>7</sup> Vgl. Dokumentation Beutelsbacher Konsens 1977.

<sup>8</sup> Hufer 1996, S. 40.

<sup>9</sup> Vgl. u.a. Beer 1998 a, S. 167 ff.; Hufer 1992, S. 64.

noch schwerer wird zu verdeutlichen, was politische Bildung ausmacht. Dadurch wird es für den Außenstehenden und selbst den in der politischen Bildung Tätigen schwer, das "Produkt" oder die Dienstleistung zu fassen. Besonders die emanzipatorische Wende<sup>10</sup> hat dazu beigetragen, dass sich ein großer Teil der politischen Bildner und Didaktiker noch immer als Aufklärer und "Kämpfer" gegen ein Herrschaftsverhältnis sieht, was die Gesamtlage nicht verbessert. Sie sind eher als Missionare zu verstehen,<sup>11</sup> die selbst meinen, am besten zu wissen, was denn das Nützliche und Richtige für die Bürger ist. Damit verstehen sie sich weniger als neutrale Dienstleister gegenüber Demokratie und Bürgern, sondern eher als Aufklärer und Themensetzer. So ist es erst vor kurzem gelungen, auch einmal die Interessen der Bürger an politischen Bildungsangeboten zu untersuchen.<sup>12</sup> Erst die Hinzuziehung der Daten zu den Bedürfnissen der Bürger ermöglicht m.E. die konsequente Bürgerorientierung und damit die Weiterentwicklung der Diskussion zur Kundenorientierung<sup>13</sup>.

Günther Dohmen sieht durch das lebenslange und selbstgesteuerte Lernen die *"Pädagogen/Andragogen (...) vor einem Berufsdilemma: Sie sollen sich einem wild wuchernden Lernen öffnen, das nicht ihren professionellen Vorstellungen entspricht und das sich auch nicht aufgrund ihrer höheren erzieherischen Einsicht 'ummodelln' lässt."*<sup>14</sup> Dabei *"ist es eben nicht nur problematisch und strategisch unklug, sondern pädagogisch unprofessionell, wenn man das Prinzip der Teilnehmerorientierung so verstehen würde, dass man die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwar da abholen möchte, wo sie stehen, aber auch schon vorab zu wissen meint, wohin sie von dort aus mit Hilfe politischer Bildung am besten gehen sollten."*<sup>15</sup> Für mich ist eines der wesentlichen Dilemmata (außerschulischer)

---

<sup>10</sup> Vgl. zur emanzipatorischen Wende Hufer 1999 a, S. 97 ff. Vgl. zur Denkart heute z.B. ders. 2001 c; Ahlheim 2000.

<sup>11</sup> Vgl. zur Belehrungskultur und der Kritik daran z.B. Sander 2002; ders. 2001 a; ders. 1994, S. 18.

<sup>12</sup> Im "Bericht politische Bildung 2002" als Teil einer Gesamtarbeit untersucht Karsten Rudolf mittels einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, welchen Bedarf, welches Interesse und welche Erwartungen die Bürger zu politischen Bildungsangeboten haben. Im Bericht beschreibt er den Markt politischer Bildung außerhalb der Schule. Gleichzeitig entwirft Rudolf in der Gesamtarbeit "Politische Bildung und Markt" ein Markt(forschungs)modell für Bildungspraxis und Wissenschaft und arbeitet schließlich exemplarisch an den Bundesländern Baden-Württemberg und Hessen sowie anhand eines Handlungsfeldes politischer Bildung auf, ob die Anbieter diesem Interesse entsprechende Angebote gegenüberstellen. Damit entwickelt er die bisherigen Ansätze eines neuen Adressaten- oder Kundenverständnisses zur Bürgerorientierung (*"Qualifizierte Bürgerschaftliche Wende"*) weiter und liefert zum einen erstmals eine empirische Grundlage für die Marktoffnungsdiskussion zur Beurteilung der Bürgerwünsche und zum anderen den Institutionen Ansatzpunkte zur Überprüfung der eigenen Bildungsarbeit (vgl. Rudolf 2003; ders. 2002 a; ders. 2002 b; vgl. ferner Hafenegger 2002).

<sup>13</sup> Zur Kundenorientierung vgl. neben den noch folgenden Ausführungen zum "Kunden" z.B. Sander 1998. Zur Kritik vgl. z.B. Hufer 1998.

<sup>14</sup> Dohmen 1998, S. 21 f.

<sup>15</sup> Sander 1999 a, S. 104.

politischer Bildung, dass es keine allgemein anerkannte Definition und - mal abgesehen von der Forderung nach Pluralität - kein professionelles Selbstverständnis und keinen allgemeinverbindlichen Prinzipienkatalog mit Blick auf die Methoden gibt. Vielmehr bedeutet dies für die politische Bildung als Bildungsziel, dass sie irgendwie, irgendwelche Kenntnisse zu allem vermitteln muss, was in die Sparte Politik fällt; und schließlich beinhaltet nahezu jedes Handeln, welches die Organisation des menschlichen Zusammenlebens betrifft, politische Komponenten. Die mangelnde Vernetzung von Praktikern und Theoretikern verursacht und verschärft dieses Problem zugleich.<sup>16</sup>

Hinzu kommt, dass der Eindruck entsteht, politische Bildung befasse sich lieber mit der vielfältigen Formulierung und Begründung von Zielen, also der normativen Semantik, ohne diese jedoch auch mit derselben Energie, die den Fachstreit häufig begleitet, auch empirisch-methodisch zu überprüfen bzw. konkrete Projekte in der Praxis zu initiieren.<sup>17</sup> *"Alles, was gut und edel auf dieser Welt ist, das scheint das genuine Ziel politischer Bildung zu sein."*<sup>18</sup> In den Achtziger- und Neunzigerjahren hat sich die politikdidaktische Theorieentwicklung ausdifferenziert und auf unterschiedlichste Arbeitsschwerpunkte verteilt.<sup>19</sup> Das hat zwar die Erarbeitung verschiedenster Ansätze erlaubt, aber auch zu einer weiteren Ausdifferenzierung und Entgrenzung dessen beigetragen, was politische Bildung ist, wofür sie steht und wie sie umzusetzen ist. Der schon zuvor nur verschwommen wahrgenommene politische Bildungsbegriff hat dabei keine Präzisierung, jedoch

---

*"Leitbild politischer Bildung ist der aus Einsicht zur Teilnahme an der Gestaltung der freiheitlich demokratischen Ordnung fähige, selbstdenkende, selbsthandelnde, selbsttätige Bürger. Er erkennt und reflektiert seine eigenen Meinungen und Interessen und bringt sie in den politischen Meinungs- und Willensbildungsprozess ein"* (Arbeitsausschuß für politische Bildung, S. 85).

Dass die Überparteilichkeit und Ausgewogenheit den Bürgern sehr wichtig bei der Auswahl eines Angebotes zur politischen Bildung ist, zeigen die Ergebnisse des Berichtssystems politische Bildung 2002 (vgl. Rudolf 2002 a, S. 160 und 197).

<sup>16</sup> Peter Faulstich spricht hier von einem wechselseitigen Ungenügen. Praktiker finden in theoretisch diskutierten und publizierten Konzepten *"wenig Hilfestellungen für ihre tägliche Praxis; die mit Entwicklung und Reflexion solcher Begründungsversuche Befassten beklagen die Theorieabstinenz der institutionalisierten Routine"* (Faulstich 1998 a, S. 209; vgl. auch Hufer 1991 b, S. 9).

<sup>17</sup> Vgl. Tremel 1996, S. 114.

<sup>18</sup> Ebd., S. 114. Eine Aufzählung von Begriffen, die in das Repertoire der politischen Bildung gehören, kann die Vieldeutigkeit und die damit verbundene Komplexität in Aufgabenstellung, Zielformulierung und Methodik skizzieren. So zählt sie Folgendes zu ihren Zielen: *"Altruismus, Frieden, Dankbarkeit, Mitgefühl, Gastfreundschaft, soziales Handeln und Denken, Verantwortungsbereitschaft, staatsbürgerliche Gesinnung, nachbarschaftliche Solidarität, Menschlichkeit, Partnerschaft, Kooperationsfähigkeit, soziales Wohlfühlen, Urteilskraft, politische Handlungsfähigkeit, politische Aktivität, Achtung vor den Menschenrechten, Demokratiefähigkeit, Kompromissfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Hilfsbereitschaft, Toleranz, Verständnis, Bereitschaft zum sozialen und politischen Engagement, Gemeinwohlfähigkeit, Verteidigungsbereitschaft, Stärkung individueller Spontaneität, politisches Interesse, vernünftige und verantwortungsvolle politische Aktivität, politische Urteilsfähigkeit, entwicklungspolitische Kompetenz, Konfliktfähigkeit, Emanzipation, politische Rationalität, politische Beteiligung, Freiheit, Gerechtigkeit, Überwindung struktureller Ungleichheiten ... und vieles mehr"* (ebd., S. 114).

<sup>19</sup> Vgl. Sander 1997 b, S. 25.

eine weitere Erosion erfahren.<sup>20</sup> Im Wesentlichen hat sich die theoretische Diskussion um Ziel, Konzeption und Rechtfertigung auf die politische Bildung in der Schule reduziert.<sup>21</sup> In Teilen der außerschulischen politischen Bildung hat dies dagegen zu einem alltags- und subjektbezogenen Verständnis geführt. *"Über den Begriff der 'Ganzheitlichkeit' [(...) konnte; M.Z.] nahezu jedes subjektorientierte, soziale und kulturelle Leben schon als 'politisch' verstanden werden."*<sup>22</sup> Zurückgeführt werden kann dies aber auch darauf, dass wir uns mit *"immer mehr Fragen in Situationen [befinden; M.Z.], die von den gängigen Institutionen und Begriffen, Konzeptionen des Politischen weder erfasst noch angemessen beantwortet werden können"*.<sup>23</sup> Aber auch die Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Lage und die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes führen zu einer veränderten Prioritätensetzung hin zur noch stärkeren Qualifizierung. Daher fordert der Sozialwissenschaftler Ulrich Beck: Heute *"müssen die Formen der globalen Demokratie neu erfunden werden."*<sup>24</sup>

Weitläufige Gedanken darüber, dass es einer Professionalisierung in Aus- und Weiterbildung bedarf, um zu einem Berufsbild und Berufsprofil zu gelangen, existieren zwar schon länger.<sup>25</sup> Leider zeichnet sich auch hier keine allgemein gültige Linie ab, es gibt nur einige erste Ansätze.<sup>26</sup> Politische Bildung wird als Auftrag immer weniger bejaht und wahrgenommen. Sie ist in Gefahr, zurückgedrängt zu werden oder zerfasert in anderen Bereichen unterzugehen, denn es lassen sich überall Ansätze bzw. Inhalte politischer Bildung finden, sie sind jedoch oftmals von anderen Bereichen assimiliert und werden nur noch partiell in politischen Bildungsveranstaltungen angeboten. Dazu beigetragen haben dürfte auch die geschilderte Pluralität der Ansätze.

---

<sup>20</sup> Vgl. Hättich 2001, S. 14.

Der Sozialwissenschaftler Ulrich Beck fordert daher schon seit längerem eine systematische Revision der Begriffe der Politik und das Feld der Nichtpolitik. Vgl. hierzu. Beck 1986. S. 300 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Massing 2000, S. 479 f.

<sup>22</sup> Sander 1997 b, S. 33.

<sup>23</sup> Beck 1993, S. 18.

<sup>24</sup> Ebd., S. 18 f.

<sup>25</sup> Vgl. z.B. Sander 2002; ders. 1999 a; ders. 1999 c; Thole 1999; Peter 1999; ders. 1998; Widmeier 1996. Vgl. auch Bemühungen der BpB um einen Diskussionsprozess zur Qualitätssicherung, zum Marketing und Fundraising, die auf ihrer Homepage <http://www.bpb.de> (Stand 23. Mai 2002) dokumentiert sind.

<sup>26</sup> Vgl. zudem Grahler 1990, S. 199, Sander 1994, S. 19.

### 1.2.2 Negative Besetzung des Begriffs "Politik"

Ich möchte mich an den Begriff des Politischen als Kern der politischen Bildung daher nicht von einer theoretischen Seite annähern,<sup>27</sup> sondern von der Ebene der Bürger. Was ist Politik für sie und wie stellt sie sich ihnen dar? Dies erscheint mir für die vorliegende Arbeit fruchtbarer, da es in der politischen Bildung wesentlich darum geht, dass die Bürger Politik akzeptieren und sich für sie engagieren. Zudem ist die Einschätzung der Politik von Bedeutung, wenn es später darum geht, die Sicht der Wirtschaft auf *politische* Bildungsarbeit zu untersuchen. Hierdurch wird deutlich, dass die unten näher skizzierte negative Besetzung des Begriffs "Politik" durchaus auch ein Dilemma und ein Versagen politischer Bildung darstellt. Es soll an dieser Stelle nur darum gehen, auf diese negative Besetzung aufmerksam zu machen. Eine Annäherung an politische Bildung aus Sicht der Bürger müsste selbstverständlich weitere Arbeiten nach sich ziehen, insbesondere empirische, wie sie erstmals mit dem Bericht politische Bildung 2002 vorgelegt, darin auch weiterführend (bspw. durch Imagebefragungen) angeraten<sup>28</sup> und durch den Bericht politische Bildung 2003 fortgeführt wurden.<sup>29</sup>

Der Begriff des Politischen manifestiert sich an der Politik und der durch die Akteure (Parteien, Interessenverbände etc.) geschaffenen Realität. Schmiergeldaffären und Bestechungsskandale um Mandatsträger tragen ebenso wenig zum Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der Politik bei wie die Streitereien derselben um jahrzehntelang verschleppte Reformen und soziale Fragen wie die der Renten oder der "Dauerbrenner" Arbeitslosigkeit. Weitere Punkte sind: (1) Verlust politischer Entscheidungsräume im Zuge der Globalisierung, Ökonomisierung und damit verbundene innergesellschaftliche Bindungsverluste und Orientierungsprobleme.<sup>30</sup> (2) Fehlende Rezepte zur Begegnung ökologischer Gefahren und der zukünftige Umgang mit den Ressourcen bei gleichzeitiger Zunahme von Sachzwängen und der Verlagerung der Entscheidungsebenen hin zu nicht gewählten Fachleuten in Wissenschaft und Ökonomie.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Hierzu sei auf die politikwissenschaftliche Definition verwiesen: *"Politikwissenschaft bearbeitet diese Schlüsselbegriffe in den Dimensionen der politischen Form (polity), der politischen Inhalte (policy) und der politischen Prozesse (politics)"* (Nohlen 1995, Band 2, S. 301; vgl. auch Alemann 2001). Ferner sei an dieser Stelle herausgestellt, dass Politik im Verständnis der Autorin die Gestaltung der Gesellschaft und der Lebensverhältnisse umfasst. Dieser Prozess wird wesentlich bestimmt vom Kampf um Macht, um die Durchsetzung von Interessen und deren Ausgleich bzw. das Aushandeln von Kompromissen.

<sup>28</sup> Vgl. dazu Rudolf 2003; ders. 2002 a.

<sup>29</sup> Vgl. Rudolf/Wicker 2003.

<sup>30</sup> Vgl. Beck 1986, S. 300 ff.

<sup>31</sup> Vgl. ebd., S. 305 ff.; ders. 1988.

Die Negativbewertung von Parteien, Demokratie und Politik wurde schon vielfach untersucht und auf die Begriffe Parteien-, Politiker- und Politikverdrossenheit gebracht.<sup>32</sup> So sind zwar fast drei Viertel der Westdeutschen *"mit der Demokratie in Deutschland zufrieden, während sich lediglich 23 Prozent unzufrieden geben. In den neuen Bundesländern ist allerdings der Anteil der Unzufriedenen wesentlich höher und hält sich bei 48 Prozent mit dem Anteil der Zufriedenen in etwa die Waage. (...) Ungeachtet der - zumindest in den alten Bundesländern - relativ hohen Zufriedenheit mit der Demokratie zeigen die Deutschen insgesamt wenig Vertrauen in die Politik und die politischen Führungskräfte. So stimmen 63 Prozent der Befragten darin überein, dass sie den Versprechungen von Politikern generell keinen Glauben mehr schenken können."*<sup>33</sup> Es ließen sich noch mehr Befunde aus sozialwissenschaftlichen Untersuchungen anführen, um dies zu untermauern. An dieser Stelle soll darauf aber nur verwiesen werden.<sup>34</sup> Besonders hervorzuheben sind dabei die noch deutlicheren Ergebnisse aus Jugendstudien.<sup>35</sup>

Den Medien kommt diese kritische Haltung besonders zu pass. Aber auch für die Meinungsforschungsinstitute gilt: *"Wer Verdrossenheitsfragen stellt, erhält auch Verdrossenheitsantworten"*<sup>36</sup>, und nach den Motivlagen zu suchen, ist ein einträgliches Geschäft für alle Beteiligten. Daher wird das Missverhältnis bzw. die ermittelte Verdrossenheit auch ein Stück weit vom wirtschaftlichen Interesse dieser Akteure beeinflusst und gefördert. Das Verhältnis des Bürgers zum Politischen ist *"gekennzeichnet von Missverständnissen, ja von Unverständnis der Funktionsweise parlamentarischer Regierungssysteme (...), der Furcht vor Macht und Herrschaft."*<sup>37</sup> Hierauf zu reagieren, es einer kritischen Inventur zu unterziehen, Aufklärung zu betreiben und das eigene Selbst- und Aufgabenverständnis gezielt darzustellen - auch um die eigene Identität zu sichern -, war und ist eine Aufgabe der politischen (Erwachsenen-)Bildung. Denn wenn irgendwie alles politisch ist, ist auch irgendwie nichts politisch.<sup>38</sup>

Damit wird aber auch die vorwärtsgerichtete Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen Bedürfnissen unterbunden. Klaus-Peter Hufer trifft diese Situa-

---

<sup>32</sup> Vgl. z.B. Schedler 1993, S. 415.

<sup>33</sup> Bürklin/Jung 2001, S. 702 f. Befragt wurden im November 2000 1.502 Wahlberechtigte.

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Noelle-Neumann 1995 b und Ergebnisse zur Wahlbeteiligung aus der Wahlforschung. Zum ersten Einblick: Kleinhenz 1995; Eilfort 1993; Klingemann/Kaase 2001.

<sup>35</sup> Vgl. zum ersten Einblick z.B. Deutsche Shell 2002; Frankfurter Allgemeine Zeitung 2002 a; Österreich 2001; Deutsches Jugendinstitut e.V. 2000; Fischer 2000 c; Rudolf/Wicker 2000.

<sup>36</sup> Schedler 1993, S. 414.

<sup>37</sup> Lösche 1995, S. 152. Vgl. hierzu auch Patzelt 1999.

<sup>38</sup> Vgl. Beck 1993, S. 204.



tion mit seiner Aussage *"Die gesellschaftliche Lage ist rasant modern und gleichzeitig politisch handlungsohnmächtig."*<sup>39</sup> Dabei kann die außerschulische politische Bildung einen Beitrag dazu leisten, die zunehmende Unübersichtlichkeit aufzubrechen und aus dem Zustand der Erstarrung<sup>40</sup> eine Phase der Erneuerung einzuleiten. Dies bedeutet jedoch, selbstkritisch mit den eigenen Angeboten umzugehen: Wo findet Belehrung, an Stelle von Aufklärung statt? Aufklärung in dem Sinne, den Menschen elementare Bestandteile des demokratischen Systems zu vermitteln, so dass Systemzusammenhänge besser verstanden und auch bürgergesellschaftliches Engagement als sinnvoll für das persönliche Leben erkannt wird.

*"Die Akzentuierung der normativ eingeführten Ziele in der politischen Didaktik scheint viel eher Ausdruck eines noch sehr unsicheren Selbstverständnisses zu sein."*<sup>41</sup> Die Menschen erwarten jedoch konkrete Hilfe bei der Suche nach Antworten<sup>42</sup> und jeder Bildner hat eine Meinung, die er auch vertreten sollte, solange er andere Fakten zulässt. Politische Bildung muss sich auch die Frage stellen, ob der *"Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit"*<sup>43</sup> gewünscht ist. Vielleicht hat sich das Individuum mit seiner Rolle arrangiert und benötigt keine bzw. eine anders gelagerte Hilfe bei der Veränderung seines sozialen Verhältnisses? Ist das Festhalten am sozialen Determinismus, der das Potenzial zum spontanen Handeln und die Befähigung zum Freiheitsgebrauch bestreitet, nicht ein wissenschaftlich unzulässiger Zirkelschluss? Das Individuum, das sich der Gefahr ausgesetzt sieht, seiner Identifikations- und Legitimationsgrundlage entzogen zu werden, entwickelt dadurch eine Verneinungs- bzw. von Misstrauen geprägte Haltung gegenüber politischen Bildungsansätzen.<sup>44</sup> Denn *"die von der politische Pädagogik mitunter ziemlich unreflektierte Maxime, Gemeinnutz gehe vor Eigennutz"*<sup>45</sup> ist nicht uneingeschränkt einsichtig, erst recht nicht, in einer individualisierten Gesellschaft.

---

<sup>39</sup> Hufer 1999 b, S. 91.

<sup>40</sup> Vgl. Krüger 2000 a, S. 7.

<sup>41</sup> Trembl 1996, S. 115. Vgl. auch Sander 2000, S. 41. Sander vertritt eine gegenteilige Meinung und kommt doch zu einem ähnlichen Schluss: Dass in der Politikdidaktik zur Zeit keine Grundsatzdebatten geführt werden, sei ein Zeichen wissenschaftlicher Normalität, wobei auch er ein unzureichendes Beantworten und Aufgreifen drängender Zeitfragen diagnostiziert.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu z.B. die durchgängige Linie in den Ergebnissen aus dem Bericht politische Bildung 2002 (vgl. Rudolf 2002 a).

<sup>43</sup> Kant 1783, S. 9.

<sup>44</sup> Vgl. Hättich 2001, S. 16.

<sup>45</sup> Hättich 1995, S. 423.

Die veränderten Bildungsbedürfnisse der Teilnehmer, die zu Kunden geworden sind und die in der individualisierten Leistungsgesellschaft die Frage nach dem Nutzen- bzw. Gebrauchswert offensiv stellen, ist eine Folge davon.<sup>46</sup> So ist das Adressatenverhalten utilitaristisch(er) geworden. Teilnehmer - oder um einen weiteren Streitpunkt anzusprechen, die "Kunden"<sup>47</sup> - in der individualisierten Leistungsgesellschaft fragen nach der Nützlichkeit<sup>48</sup> eines Veranstaltungsbesuchs. Was bringt die Teilnahme an einem Seminar gegen Hungerkatastrophen in der Dritten Welt und warum soll man dafür eine Teilnahmegebühr in Höhe von 25 Euro zahlen? Dieses Abwägen führt dann dazu, zumal finanzielle Mittel immer knapp sind, sich zu einem computer- oder hobbyorientierten Kurs anzumelden, der dem persönlichen Aufstieg nützlicher erscheint bzw. mehr Spaß verspricht.<sup>49</sup> An diesem Beispiel offenbart sich der Konflikt: Teilnehmerinteresse und Seminarangebot laufen aneinander vorbei.<sup>50</sup> Dabei ist und bleibt Bildung eine soziale Frage in unserer arbeitsteiligen Gesellschaft. *"Sie eröffnet Teilhabe- und Teilnahmechancen, sie kann herkunftsbedingte Nachteile ausgleichen und ist somit ein 'Platzanweiser' in der Gesellschaft."*<sup>51</sup> Aber auch für die außerschulische politische Bildung gilt: das Angebot entscheidet über die Nachfrage. Daher muss über eine Neugestaltung - gerade im Zeitalter des lebenslangen und selbstgesteuerten Lernens - nachgedacht werden, die jedoch der Vermittlung von Grundkenntnissen der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Zusammenhänge sowie Einsichten in normative Grundlagen der Politik Rechnung trägt.<sup>52</sup> Die Herausbildung eines eigenständigen Urteils ohne Manipulation oder Indoktrination muss das Ziel sein, bzw. das Aufzeigen, wo solches stattfindet.<sup>53</sup> Die pädagogische Phantasie ist gefordert, Analysen aktueller Probleme, die sich sowohl im

---

<sup>46</sup> Zur Frage der Nützlichkeit vgl. z.B. Rudolf/Zeller 2001, S. 130 ff.; Sander 1999 a, S. 105 ff.; Roick 1998, S. 268 f.; Motzko 1989, S. 360.

<sup>47</sup> Vgl. Beer 1998 b; Hufer 1998; Sander 1998; Glücks 1990; Motzko 1989. Verkürzt geht es in dem Streit darum, ob Bildung eine Ware ist und ob die Teilnehmer Kunden sind oder nicht und damit, ob wirtschaftliches Kalkül die Teilnehmerorientierung bestimmt. Die Diskussion wird schon seit Jahren geführt und ist auch eng vernetzt mit der Frage, wie sehr politische Bildung in der beruflichen Weiterbildung aufgeht und damit ihren Auftrag verliert. *"Teilnehmerorientierung bedient die Dimension des professionellen Handelns, während Kundenorientierung den Imperativen des Organisationshandelns verpflichtet ist"* (Nittel 1999, zitiert nach Schönfeld 2000, S. 198). Diese Aussage reduziert den Disput auf die wesentlichen Reibungspunkte.

<sup>48</sup> Vgl. z.B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1997 a.

<sup>49</sup> Vgl. Hufer 1999 b, S. 90. Vgl. auch Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000 a, S. 77 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Rudolf 2002 b, S. 45 f.; Länge 1998, S. 17.

<sup>51</sup> Arentz 2000, S. 85.

<sup>52</sup> Damit kommt man auch den Forderungen nach einer stärkeren Orientierung am Weiterbildungsmarkt nach (vgl. Schultz 1995, S. 18 ff.; Hufer 1999 b, S. 88).

<sup>53</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen unter dem Punkt *"Grundsätze zur Umsetzung des Zielkatalogs"* (Bundeszentrale für politische Bildung 1998, S. 20 f.).

beruflichen als auch im gesellschaftlichen Umfeld stellen, für die Vermittlung von institutionellem Grundwissen zu nutzen.<sup>54</sup>

Wie kann jedoch politische Bildung, deren Auftrag es ist, die Demokratie in den Grundwerten zu festigen, Orientierung zu geben und Diskurse anzuregen, diesen Aufgaben gerecht werden, wenn die globale Demokratie (scheinbar) erst neu erfunden werden muss? Etwas, was zunehmend in Frage gestellt wird, weil sich abzeichnet, dass mit ihnen die Fragen der Zeit nicht gelöst werden können, hat logischerweise ein Akzeptanzproblem.<sup>55</sup> Hinzu kommt: *"das Reden über politische Bildung hat zwar dasselbe Objekt zum Gegenstand, ist aber zwischen den einzelnen Akteuren mit ihren so differierenden Zugängen oft nur wenig aufeinander bezogen oder beziehbar."*<sup>56</sup> In Politik und politischer Bildung muss über ein neues Aufgabenverständnis nachgedacht werden, das die unterschiedlichen Subpolitikebenen<sup>57</sup> besser berücksichtigt, ohne dadurch das Politische mit Blick auf den Bildungsinhalt und das Machbare mit Blick auf die Bildungsarbeit aus dem Auge zu verlieren. Die im Münchner Manifest von 1997 gemeinsam von Bundes- und Landeszentralen propagierte Neuausrichtung politischer Bildung bedarf auch mit Blick auf die anderen Träger dringend einer Umsetzung und Weiterentwicklung, um den Anforderungen der Zeit zu genügen.<sup>58</sup>

### **1.2.3 Geringe Bedeutsamkeit politischer Bildung, wachsender Druck und Suche nach neuen Handlungsfeldern**

Das geringe Ansehen der politischen Bildung im Fächerkanon der Schule und im außerschulischen Umfeld<sup>59</sup> führt in Verbindung mit der Finanznot öffentlicher Kassen zu einer die traditionellen Strukturen politischer Bildungsarbeit bedrohenden Lage, denn die Finanzierung politischer Bildungsarbeit wird zunehmend in Frage gestellt.<sup>60</sup> Die Rechtfertigung, dass politische Bildung als Allgemeingut weiterhin förderungswürdig sei und gerade in Zeiten der rechtsextremen Ausschreitungen eine besondere Aufklärungsfunktion erfüllen sollte, mag zwar zutreffen, doch wenn die Bildungsmaßnahmen ihr Klientel nicht erreichen, verlieren

---

<sup>54</sup> Vgl. Hättich 2001, S. 18 f.

<sup>55</sup> Vgl. hierzu die Abnahmen der Wahlbeteiligung auf allen politischen Ebenen (vgl. z.B. Supp 2001, S. 122).

<sup>56</sup> Beer 1998 a, S. 11.

<sup>57</sup> Vgl. zum Begriff Beck 1986.

<sup>58</sup> Vgl. BpB 1998, S. 25 ff.

<sup>59</sup> Vgl. z.B. Giesecke 1997, S. 6.

<sup>60</sup> Zur Finanznot und zum aufkommenden Druck vgl. z.B. Hessische Blätter für Volksbildung 3/00; Hufer 2002 a; ders. 2002 b; ders. 2002 c; Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten 1996 a; Meisel 1995; Schultz 1995.

sie auch diesen Anspruch. So verharrt die Teilnehmerzahl in der politischen Erwachsenenbildung seit Jahren auf einem niedrigen Niveau und konnte nicht an dem stark gestiegenen Weiterbildungsbedürfnis der Bevölkerung (das sich wesentlich auf die berufliche, kulturelle und sprachliche Bildung bezog) partizipieren.<sup>61</sup> Auch in Unternehmen und sozialen Einrichtungen fehlt häufig das Verständnis für Bildung zu politischen Themen.<sup>62</sup> Nach Ansicht von Helmut Keim, Mitglied der Geschäftsführung der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände haben sich die Bildungsurlaubsgesetze zur beruflichen oder politischen Bildung *"nicht bewährt und laufen am Bedarf der Betriebe vorbei. (...) Die politische und allgemein kulturelle Weiterbildung ist im Unterschied zur beruflichen keine originäre Aufgabe der Betriebe, sondern eine öffentliche Aufgabe - beziehungsweise die Privatangelegenheit jedes Einzelnen."*<sup>63</sup> Dies schlägt sich auch in den Teilnehmerzahlen und Veranstaltungen zu politischen Themen nieder. Nur 1,5% der Arbeitnehmer nutzen ihr Recht auf Bildungsurlaub.<sup>64</sup> Im Berichtssystem Weiterbildung wird für das Themengebiet politische Bildung eine Teilnahmequote an planmäßig organisierten Veranstaltungen (nicht beschränkt auf den Bildungsurlaub) von gerade mal 1% ausgewiesen (hier für die deutschsprachige Wohnbevölkerung von 19 bis 64 Jahren) und das bei der angesprochenen deutlich gestiegenen Teilnehmerzahl im Weiterbildungssektor.<sup>65</sup> Auch andere statistische Berechnungen kommen auf maximal 5%.<sup>66</sup>

Besonders die auf die Freiwilligkeit ihrer Teilnehmer und die Subvention der Zuwendungsgeber angewiesene außerschulische politische Bildung muss also ihren Nutzen gegenüber beiden (Kunden und Finanzier) legitimieren und sich mit Blick auf die Wirkung politischer Bildung selbst hinterfragen. Dies unterstreicht auch der Präsident der Bundeszentrale für politische Bildung (im Folgenden mit BpB oder Bundeszentrale abgekürzt) in Bezug auf die Arbeit seines Hauses, wenn er die Frage aufwirft, ob *"die Messages der Bundeszentrale immer genügend praxisnah und adressatenadäquat waren."*<sup>67</sup> Die Folgen dieser Situation

---

<sup>61</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000 a, S. 21, S. 27 und S. 30. Vgl. auch dass. 2001 a.

<sup>62</sup> Anfragen bei Agenturen des Corporate Citizenship-Bereiches, welche Rolle denn politische Bildung im Rahmen des sozialen Engagements spiele, führten zu großen Irritationen, hatte man doch hierin keine Verbindung gesehen. Ähnlich erging es der Autorin bei der Kontaktaufnahme mit Firmen. Auch hier war deutlich eine Abwehrhaltung zu spüren, wenn das Thema "politische Bildung" angesprochen wurde.

<sup>63</sup> Helmut Keim, zitiert nach Nasemann 2002.

<sup>64</sup> Vgl. ebd. 2002. Eine ältere Studie des Bundesarbeitskreises Arbeit und Leben kommt zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. Länge 1998, S. 18).

<sup>65</sup> Vgl. Hufer 1997 a, S. 5.

<sup>66</sup> Vgl. Ciupke/Reichling 1999, S. 260 f.

<sup>67</sup> Krüger 2000 a, S. 6.

sind tiefgreifende Umstrukturierungen in der Trägerlandschaft, die Herausbildung eines Weiterbildungsmarktes mit zunehmenden Konkurrenzverhältnissen und die Beschäftigung mit Managementtechniken. Als Beispiel für den Einzug von Managementtechniken in die Bildungsarbeit können die Bestrebungen angeführt werden, einheitliche ISO-Normen bzw. Qualitätsstandards einzuführen. Ein weiterer diesbezüglich wichtigerer Diskussionsgegenstand ist das Marketing.<sup>68</sup> Da es zunehmend schwieriger wird, die Bürger durch traditionelle Veranstaltungsformen und -themen in Workshops, Seminare und Vorträge zu "locken", müssen neue Wege beschritten werden. Bildungseinrichtungen stecken somit in einer inhaltlichen Komplexitäts- und einer finanziellen Reduktionsfalle.<sup>69</sup> Von Interesse wird daher sein, wie die Einrichtungen zukünftig auftreten und neue Teilnehmer gewinnen wollen. Interessant an der Diskussion ist die Suche nach neuen Handlungsfeldern und Kooperationsmöglichkeiten, dem sich die vorliegende Arbeit mit Blick auf die Wirtschaft stellt.<sup>70</sup>

Bereits in den frühen Siebzigerjahren gab es eine Synthese- bzw. Integrationsdebatte, in der gefordert wurde, politische und berufliche Bildung miteinander zu verbinden. Hierbei spielte allerdings nicht so sehr der heute dominierende Nutzenaspekt und die Frage nach neuen Kooperationsansätzen auf Grund der schlechten finanziellen Situation politischer Bildung eine Rolle. Bestimmend war die Forderung nach sozialer (kollektiver) Emanzipation und *"das kritische Hinterfragen der angeblich wertfreien Technik im Hinblick auf ihre sozialen Auswirkungen und Ursachen"*<sup>71</sup>. Auf diese ältere Synthesediskussion werde ich im nächsten Hauptkapitel näher eingehen, um die Ausgangslage zum Forschungsvorhaben zu skizzieren und Abgrenzung vornehmen zu können. Die vorliegende Arbeit soll allerdings unter Berücksichtigung dieser älteren Debatte an die Mitte der Neunzigerjahre wieder neu entfachte Diskussion grundsätzlicher Kooperationsansätze mit der Wirtschaft anknüpfen, die bisher nur von wenigen politischen Bildnern und Wissenschaftlern aufgegriffen wird.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Einen Ein- und Überblick zur Marktöffnungsdiskussion erhält man in Rudolf 2003, S. 95 ff.

<sup>69</sup> Trotz Mittelkürzung soll das Angebot ausdifferenziert und durch fachlich versiertes Personal vermittelt werden.

<sup>70</sup> Es gibt noch eine Reihe von weiteren Bestrebungen, neue Handlungsfelder durch eine Synthese mit anderen Bildungsbereichen zu erschließen, an dieser Stelle kann darauf nur verwiesen werden. Hervorzuheben sind die Verschmelzungsabsichten kultureller und politischer Bildung (vgl. z.B. Außerschulische Bildung 2/02; Burkert-Dottolo 2002; Böttger 1997) sowie naturwissenschaftlicher und politischer Bildung (vgl. *kursiv* – Journal für politische Bildung 1/01).

<sup>71</sup> Siebert 1970, S. 179.

<sup>72</sup> Vgl. Sander 1996 und auch Arnold 1996; Faulstich 1997; Arentz 2000; Haus Neuland 1998. Zur Kritik vgl. beispielhaft Hufer 1998; Ahlheim 2000.

### 1.3 Gegenstand der Arbeit

Wie bereits erwähnt, gibt es in der politischen Bildung viele Diskussionen über Ziele und Inhalte, die richtigen oder falschen Methoden und Didaktiken. Es fehlt jedoch an der empirischen Untermauerung bzw. den entsprechenden Untersuchungen und Analysen. Dies gilt auch für die Fachdiskussion mit Blick auf die Wirtschaft. Häufig verhindern *"überholte Denk- und Wahrnehmungsmuster"*<sup>73</sup>, gekennzeichnet durch *"eine erschreckende Uninformiertheit bezüglich der betrieblichen Anforderungen an Qualifikations- und Kompetenzentwicklung und bezüglich der Ungleichzeitigkeit und Differenziertheit der Entwicklung in der beruflichen Weiterbildung"*<sup>74</sup>, den Blick auf wegweisende Tendenzen. Veränderungen im Erwerbsleben, bedingt durch Globalisierung, Umstrukturierung oder allgemein veränderte Wirtschafts- und Lebensbedingungen, sind jedoch auch *"Gegenstand und Auslöser von Initiativen für Beschäftigung, Umwelt, Wirtschafts- und Stadtentwicklung oder für bessere soziale Betreuungsangebote"*<sup>75</sup>. Denn die Veränderungen führen schließlich zur Beschäftigung mit Fragen der sozialen Sicherungssysteme und anderen Politikfeldern. Fragen aus der Arbeitswelt korrelieren mit dem privaten Bereich und tangieren damit das Leben sowie die Identität der Menschen. Und auch für die Arbeitgeber gilt, dass sie nicht nur Unternehmer bzw. Manager sind, sondern auch Bürger und damit gesamtgesellschaftlich Verantwortung tragen. Mit der vorliegenden Arbeit sollen neue Perspektiven eröffnet und ein Beitrag zur Überwindung des *"Versus- und Generalisierungsdenkens"*<sup>76</sup>, bezogen auf die Wirtschaft, geleistet werden. Dies erscheint mir jedoch erst dann möglich, wenn man sich von Seiten der politischen Bildung auf einen Perspektivwechsel einlässt, das heißt, auch in die Sphäre der Ökonomie eintaucht - und das nicht nur mit dem Ziel der Herrschaftskritik -, denn nur dann kann man auch Ähnliches von der Wirtschaft und den dort Handelnden erwarten.<sup>77</sup>

Wenn die für die politische Bildungsarbeit prägenden Fragen nach sozialem Handeln und Denken, Verantwortungsbereitschaft, Gerechtigkeit, Anerkennung, Urteils- und Kritikfähigkeit, Emanzipation etc. im gesamtgesellschaftlichen Kontext zu behandeln sind, dann schließt dies auch die Unternehmen mit ein. Denn die Frage nach sozialer Verantwortung, Moral oder Nachhaltigkeit (Sustainability)

---

<sup>73</sup> Arnold 1998 a, S. V.

<sup>74</sup> Ebd., S. V.

<sup>75</sup> Deutscher Bundestag 2002, S. 404.

<sup>76</sup> Arnold 1998 a, S. V.

<sup>77</sup> So zeigt die Zeitschrift *"tandemnews"* des Bildungswerkes der DAG im Lande Hessen e.V., dass Verknüpfungen im Bildungssektor durchaus möglich sind (vgl. Bildungswerk der DAG im Lande Hessen e.V. 2000).

ist auch eine Frage der Unternehmenskultur und damit ist sie von der Kommunikationsstruktur und den Personalentwicklungskonzepten nicht zu trennen. In der Art und Weise, wie Unternehmen, Verbände und andere Interessenverbände Fragen von Engagement, Nachhaltigkeit, Umweltpolitik, Beteiligung, sozialer Verantwortung oder Bildungspolitik aufgreifen, intern und extern besetzen und durch Aktionen unterstreichen, zeigen sie nicht nur wirtschaftliches Interesse, sondern auch bürgergesellschaftliches Engagement. Blickwinkel und Interessen mögen differieren, trotzdem hat sich das Repertoire an Themen, bei denen sich gemeinsame Projekte und Kooperationen von Unternehmen und politischen Bildnern anbieten, durch die Neubetonung von bürgergesellschaftlichem Engagement der Unternehmen erweitert.<sup>78</sup> Hier eröffnen sich neue Kooperationsverhältnisse und Themenfelder. Am Beispiel einiger ausgewählter Unternehmen und Projekte werden Kooperationsüberlegungen aufgezeigt, zur Diskussion gestellt und auf ihre Stichhaltigkeit hin überprüft. Damit sollen die Blockaden des innerfachlichen Diskurses durch den konkreten Praxisbezug aufgebrochen und eine neue konstruktive Diskussion um die Öffnung und Erhaltung des Fachs erleichtert werden. Die Arbeit will ein Signal zu setzen, die Datenbasis zu erweitern und einen Beitrag zu einer tragfähigen, auf empirisch gesicherten Daten basierenden Diskussion um eine Zusammenarbeit mit Firmen liefern.<sup>79</sup>

Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung ist es also herauszuarbeiten, ob und vor allem in welchen Bereichen eine Kooperation von Wirtschaftsunternehmen und politischen Bildnern bzw. ihrer Einrichtungen möglich ist. Überprüft werden soll, anhand von qualitativen Methoden, wie politische Bildung in den Unternehmen wahrgenommen und was darunter verstanden wird sowie welche Themenfelder sich für eine Zusammenarbeit anbieten. Dabei liegt der Fokus der Untersuchung auf großen Unternehmen.<sup>80</sup> Daneben ist von Interesse, wo sich - auch unabhängig von einer möglichen Kooperation - Handlungs-/Themenfelder für politische Bildungsarbeit mit Blick auf die Wirtschaft ergeben und wie sie sich auf die Aufgaben einstellen kann.

Flexible Arbeitszeitmuster und gestiegene Anforderungen an die fachlichen und sozialen Kompetenzen Erwerbstätiger stellen Arbeitnehmer, aber auch die Firmen vor unterschiedliche Herausforderungen, was sozialverträgliche Arbeitszeit-

---

<sup>78</sup> Vgl. hierzu Deutscher Bundestag 2002, S. 404.

<sup>79</sup> Dabei wird bewusst ausgeklammert, dass weitere Einflussgrößen und Gruppen wie Gewerkschaften und Betriebsrat in diesen Prozess integriert werden sollten.

<sup>80</sup> Eine detaillierte Begründung erfolgt in Kapitel 4.2.1 und 4.2.3.

gestaltung, Weiterbildung und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung anbelangt. Dass die Zielsysteme von Arbeitgebern, -nehmern, Investoren und Bürgern selten deckungsgleich sind, liegt nahe. Unterschiedliche Biographien, Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie Wertorientierungen münden in divergierende Anspruchshaltungen. Auf Grund dieser Komplexität ist es unrealistisch, ein generelles Muster für den Ansatz politischer Bildungsarbeit in und mit Unternehmen ableiten zu wollen. Entscheidend scheint mir jedoch das Aufzeigen verbindender Themenfelder, der Wahrnehmung und Akzeptanz derselben in den Firmen und somit das Beleuchten eines Orientierungsmusters, an das angeknüpft werden kann. Bekanntlich zeigt sich auch für politische Bildungsansätze, wie zuvor schon beschrieben, dass ein Stillstand in den Ansätzen einem Akzeptanzverlust gleichkommt. Theorien politischer Bildung müssen den praktischen Anforderungen ihrer Adressaten genügen. Da die Teilnahmequote bei traditionellen Angeboten stagniert und die Bildungsträger mit ihrer bisherigen Arbeit zunehmend unter den Druck ihrer Zuwendungsgeber geraten, liegt es nahe, "neue" Konzepte anzugehen und die theoretisch angedachten Optionen für die politische Bildungsarbeit auf ihre Praxisrelevanz hin zu untersuchen.

Dabei wird in der Fallstudie anhand von vier nach dem Best-Practice-Prinzip ausgewählten Unternehmen und einigen exemplarischen Beispielen für bürgergesellschaftliches Engagement der Wirtschaft die Bewertung aus Sicht derselben versucht. Es geht also nicht darum, auf Basis bestehender Konzepte oder Vorstellungen von Einrichtungen politischer Bildung Anknüpfungspunkte herauszuarbeiten, sondern beispielhaft aufzuzeigen, wohin sich die Unternehmen inhaltlich und organisatorisch in ihrer sozialen und gesellschaftlichen Ausrichtung, ihren Mitarbeiter- und Personalentwicklungskonzepten wenden und welche Anbieter mögliche politische Themenfelder zur Personalentwicklung und zum Corporate Citizenship (im Folgenden mit CC abgekürzt) besetzen, die auch von der außerschulischen politischen Bildung aufgegriffen werden können. Ziel ist es somit - losgelöst, aber unter Berücksichtigung der älteren Synthesedebatte, die vorwiegend die sozialen Kompetenzen und die berufliche Ausbildung betrifft -, neue Handlungsfelder für die politische Bildungsarbeit aufzuzeigen, die sich aus dem veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld, den ethischen und sozialen Ansprüchen der "Stakeholder"<sup>81</sup> und den Aktionszusammenhängen in den Unternehmen ergeben. Zentrale Gegenstandsfelder in der politischen Bil-

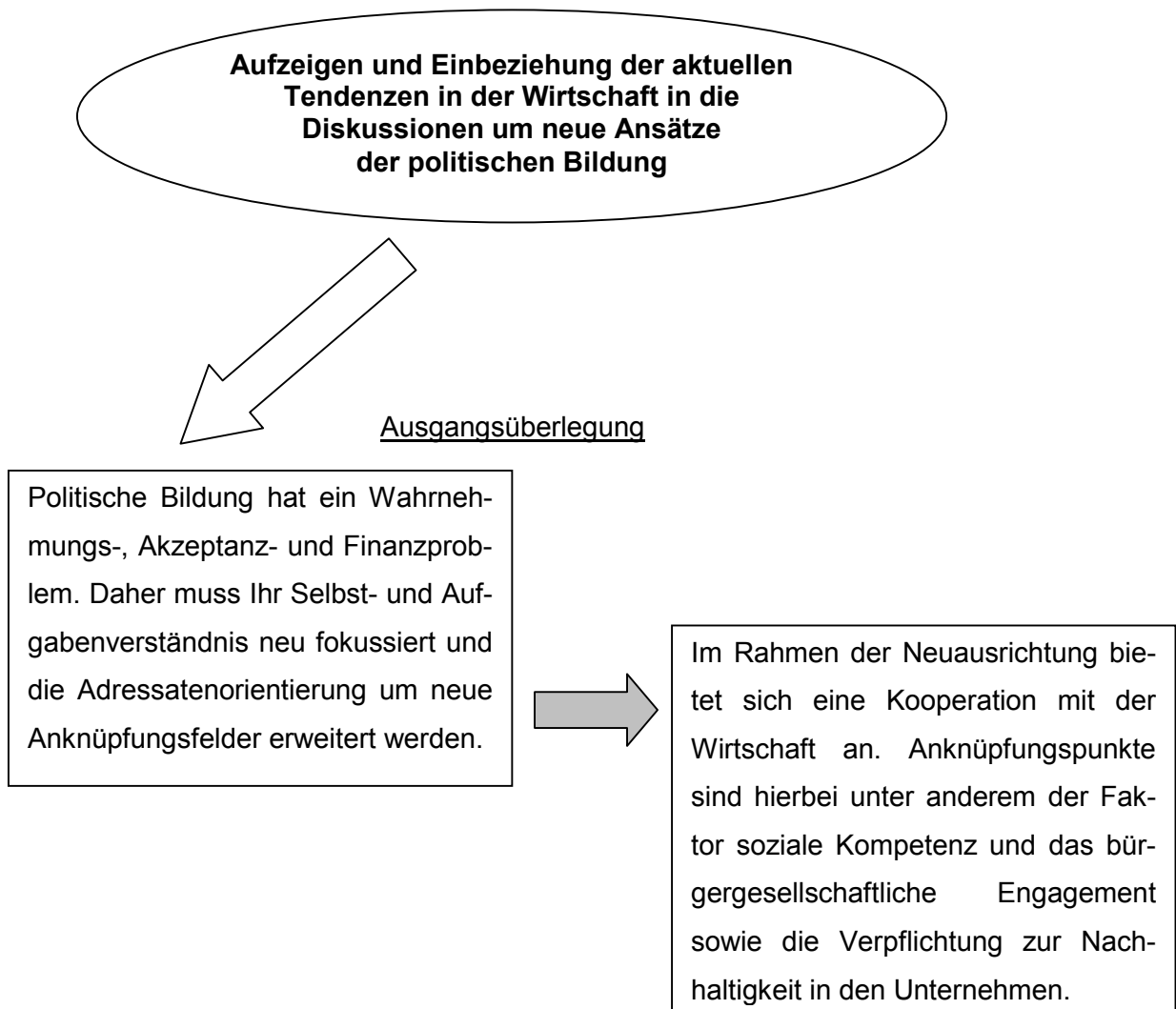
---

<sup>81</sup> Das sind Anspruchsgruppen eines Unternehmens: Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre/Teilhaber, Zulieferer, Umfeld, Nachbarn, Gesellschaft etc.



dungsarbeit liegen in der Auseinandersetzung mit den Phänomenen "Konflikt", "Herrschaft", "Informiertheit", "Macht und Interesse", die im Rahmen der Entgrenzung des Politischen auch die Bereiche der Arbeits- und Lebenswelt stärker durchdringen. Damit sind der Betrieb und die von ihm ausgehenden Aktivitäten auch zentrale Objekte von Politikprozessen.

Das **Untersuchungsziel der Arbeit** lässt sich somit wie folgt zusammenfassen und veranschaulichen:



#### Kernforschungsfragen

1. In welchen Feldern ist eine Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen denkbar und welche Handlungsfelder eröffnen sich für politische Bildung?
2. (Wie) gewinnt politische Bildung für Unternehmensentwicklung (Leitbild, Corporate Citizenship) und berufliche Qualifikation (hier stehen soziale Kompetenzen im Fokus) an Bedeutung?
3. Sind Kooperationen mit der Wirtschaft möglich und können sie neue Handlungsfelder und Finanzierungsmodelle für die politische Bildung bieten?
4. Wie müssen politische Bildung und die in ihr Tätigen ausgerichtet und vorbereitet sein, um dem gerecht zu werden (ein erster Ausblick)?

## 1.4 Gründe für eine Beleuchtung der Wirtschaft als Kooperationspartner und Handlungsfeld

Es sprechen m.E. mehrere Gründe dafür, die es sinnvoll erscheinen lassen, die Wirtschaft stärker ins Auge zu fassen. An dieser Stelle seien nur die bedeutendsten Gründe genannt, die im Verlauf dieser Arbeit näher ausgeführt und (auch um Risiken bzw. Grenzen) ergänzt werden:

- Oftmals suchen wir *"das Politische am falschen Ort. (...) Genau die Entscheidungsbereiche, die im Modell des Industriekapitalismus im Windschatten des Politischen liegen - Privatheit, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen, Alltag usw."*<sup>82</sup>, sind in den modernen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ausschlaggebend. Sie sind daher stärker in das politische Bildungsverständnis zu integrieren.
- *"Die Grenzen zwischen Leben, Arbeiten und Lernen werden unscharf, es findet eine zunehmende Pluralisierung von Lernorten statt. Lernen erfolgt zunehmend in einem Wechsel von formaler und informell-situativer Bildung."*<sup>83</sup>
- *"Bedenkt man, dass berufstätige Menschen etwa ein Drittel ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen"*<sup>84</sup> und *"die beruflich institutionalisierte Arbeitstätigkeit, (...) nach wie vor das zentrale Strukturprinzip gesellschaftlicher Integration, individueller Identitätschancen und politischer Organisation ausmacht"*<sup>85</sup>, liegt es nahe auch dieses Aktionsfeld für politische Bildungsthemen wieder stärker in den Blick zu nehmen.<sup>86</sup>
- Wenn - wie so oft betont wird - gesellschaftliches, wirtschaftliches und politisches Handeln in einem Diskurs bzw. einer Wechselbeziehung stehen, muss dies auch stärker thematisiert und geschichtlich eingeordnet werden.
- Die vielbeschworene *"Erprobung neuer Arbeitsweisen und Vermittlungsformen"*<sup>87</sup> (zum Beispiel Einbeziehung externer Kompetenz aus Wissenschaft, Politik, Praxis, Kooperationen mit anderen Trägern) muss konsequent umgesetzt und forciert werden. Sie muss ihren Pathos ablegen und funktionaler, pragmatischer, entstrukturierter agieren. Ulrich Beck spricht sich in seinem Konzept für eine andere Moderne für die *"Verschmelzung des systemisch Getrennten: Politik und Wirtschaft"*<sup>88</sup> aus. Da Unternehmensentscheidungen über Standorte und Produktionsrichtlinien auch gleichzeitig politischen Gehalt haben, werden sie begründungspflichtig und verhandlungsabhängig. Das Management wird zum politischen Bourgeois, muss in der reflexiven

---

<sup>82</sup> Beck 1993, S. 157.

<sup>83</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung 1998, S. 104.

<sup>84</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001.

<sup>85</sup> Faulstich 1998 b, S. 49; vgl. auch Haupt 2000, S. 5.

<sup>86</sup> Allgemein ist ein rückläufiger Trend bei der Inanspruchnahme des Volkshochschulangebots zu verzeichnen. Aber auch bei kirchlichen Einrichtungen und Stiftungen führen eingeschränkte finanzielle Ressourcen zur Angebotsverminderung bzw. Konzentration auf einnahmeattraktivere Angebote (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000 a, S. 297 f.). Da von Seiten der Arbeitgeber zunehmend auch der Bereich Weiterbildung outgesourct wird, müsste bzw. sollte sich dies auch im Angebotsumfang niederschlagen.

<sup>87</sup> BpB 1998, S. 29.

<sup>88</sup> Beck 1993, S. 197.

Moderne Prinzipien des Politischen integrieren.<sup>89</sup> Politische Institutionen werden dagegen zu Sachwaltern einer Entwicklung, die sie nicht planen und auch nur geringfügig beeinflussen können, für die sie sich jedoch verantworten müssen.<sup>90</sup> Dies dem Bürger vor Augen zu führen, Interventionsmethoden aufzuzeigen sowie Wissenschaft und Wirtschaft, die ohne Legitimation Entscheidungen politischer Tragweite treffen, in ihre Schranken zu weisen, ist eine Aufgabe, die nur ein mündiger, gebildeter und interessierter Bürger wahrnehmen kann.

- Die Menschen sind es gewöhnt, Verantwortung zu übernehmen, aber natürlich auch opportunistisch zu handeln. Es ist leichter, einem angenehmen Leben zu frönen und Probleme als unlösbare Sachzwänge auf die Seite zu schieben, als sich damit auseinander zu setzen. Politische Erwachsenenbildung muss hier nach Hans Tietgens eine *"Korrektivfunktion"*<sup>91</sup> übernehmen, besser wäre jedoch, sie würde sich wieder stärker als Übersetzer von Bürgerinteressen zwischen Politik und Wirtschaft verstehen und in diesem Dreieck zum konstruktiven Dialog der von einander abhängigen Beziehungsebenen beitragen. Ist doch das beispielsweise von einem Giftskandal tangierte Individuum Betroffener und Interessent in dreierlei Hinsicht: Als Arbeitnehmer hängt sein Erwerb vom Fortbestehen der Firma ab. Als Staatsbürger wählt er die Politiker als Interessenvertreter (die mit Auflagen und Bestimmungen über Standorte, Umweltschutz und somit über Arbeitsplatz und Lebensbedingungen bestimmen) und als Einwohner ist er direkt von Emissionen betroffen, die wiederum auf die Lebensqualität wirken. Die Praxis sieht zurzeit allerdings eher so aus, dass sich die unterschiedlichsten Fachrichtungen und Anbieter die Vermittlung von sozialen Kompetenzen und methodischen Fertigkeiten zuschreiben, ohne dass politische Bildung dabei eine Rolle spielt.<sup>92</sup>
- *"Erfahrungen am Arbeitsplatz prägen das Bild, das Menschen vom politischen System und seiner Leistungsfähigkeit hegen, die Erwartungen, die sie an Problemlösungskapazitäten stellen, und das Maß an Optimismus, mit dem sie in die Zukunft blicken. Über die Zukunft unserer Demokratie wird so auch in der Arbeitswelt entschieden. Unternehmen und Manager tragen hier Verantwortung für die Zukunft unserer Gesellschaft."*<sup>93</sup>
- Überdies gilt: *"Rechtsstaat und Demokratie bilden die Eckpfeiler der Bürgergesellschaft. Freiheit, Chancengleichheit, Solidarität, Gerechtigkeit und Subsidiarität sind elementare Werte und notwendige Voraussetzungen für bürgergesellschaftliches En-*

---

<sup>89</sup> Zunehmend werden die Unternehmen an der Wahrnehmung ethischer, sozialer, ökologischer Verantwortung gemessen. Dies beeinflusst auch den Unternehmenswert. Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>90</sup> Vgl. Beck 1986, S. 305.

<sup>91</sup> Tietgens 1999, S. 86.

<sup>92</sup> Vgl. Ausschreibung der Universität Freiburg zum Studiengang *"Gender Studies/Geschlechterforschung"*. Im Text heißt es: *"Fachspezifische Inhalte, methodische Fertigkeiten und soziale Kompetenz werden durch ein vielfältiges Kernangebot aus mehreren Disziplinen vermittelt"* (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001 d, S. 65). Gesellschaftswissenschaften oder Politikdidaktik werden nicht dabei erwähnt. Später werde ich darauf noch einmal mit einem Beispiel aus dem Volkshochschulbereich zurückkommen.

<sup>93</sup> Weidenfeld 1996, S. 13.

*gement, die von der Rechtsordnung garantiert*<sup>94</sup> und von politischen Bildnern vermittelt werden. Neben der Legitimation der Staatsorgane durch die Beteiligung der Bürger an Wahlen ist das bürgergesellschaftliche Engagement - zu dem dann auch das von Unternehmen getragene gehört - ein wichtiger Bestandteil der Demokratie. Zum bürgergesellschaftlichen Engagement gehören Aktivitäten in Vereinen, Verbänden, politischen Parteien oder Bürgerinitiativen, aber auch von Unternehmen angeregte Projekte. Daher erscheint es mir naheliegend, die Aktivitäten der Betriebe, die zu einer veränderten Einflussmöglichkeit auf gesellschaftliche Prozesse führen können, aber auch zu mehr Mitwirkung und Beteiligung anregen, für die politische Bildung ins Blickfeld zu rücken und Kooperations- aber auch inhaltliche Anknüpfungsmöglichkeiten abzubilden. Denn gerade die von Unternehmen und Verbänden getragenen Projekte, Wettbewerbe und Veranstaltungen können zu einer höheren öffentlichen Wahrnehmung führen und dazu beitragen, demokratische Werte zu festigen, wobei auch der Umkehrschluss möglich ist.

- Laut dem Berichtssystem politische Bildung 2002 sind immerhin 11,9% der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren an Bildungsangeboten *"zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und ihrer Rolle als 'guter Bürger' im Staat"* interessiert. 13,4% wünschen sich mehr Informationen dazu, *"wie ein Zusammenleben mit Ausländern im Betrieb besser organisiert werden kann"*, und 25,7% sind an mehr Informationen *"zu den Rechten und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer im Betrieb"* interessiert.<sup>95</sup> An Fragen, die wirtschaftliche Aspekte berühren, sind sogar noch deutlich mehr Menschen interessiert: 43,7% wünschen sich Bildungsangebote zur *"Gesundheits- und Sozialpolitik, wie zum Beispiel die Gründe der erhöhten Eigenbeteiligung bei Rezeptgebühren und Brillen oder die Eigenvorsorge für die Renten"*; 22,1% dazu, *"was Globalisierung genau ist und warum sie zum Beispiel so große Auswirkungen auf unser Leben hat"*; 17,3% zur *"Funktionsweise von Wirtschaftsprozessen und zum Beispiel deren Auswirkungen auf den Aktienmarkt oder die Strategien zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit"*.<sup>96</sup> Diese Aspekte sind für Wirtschaft und politische Bildner gleichermaßen bedeutsam, worauf ich später noch näher eingehen werde. Daher lohnt sich hier eine Kooperation.
- Die berufliche Nützlichkeit von Angeboten politischer Bildung ist 11,1% der Bevölkerung "sehr wichtig". Für 61,4% der Menschen, die "sehr wahrscheinlich" ein von ihnen in der Befragung als interessant gekennzeichnetes Angebot politischer Bildung wahrnehmen würden, ist dieses Merkmal bedeutend für die Auswahl (sehr wichtig oder wichtig). Aber nur 3,7% der Bevölkerung können sich den Arbeitgeber (jedoch auch nur 3,3% die Gewerkschaften) als einen Anbieter politischer Bildung vorstellen, zu dem sie gehen würden.<sup>97</sup> Das verdeutlicht, dass eine Kooperation mit (anderen)

---

<sup>94</sup> Deutscher Bundestag 2002, S. 585.

<sup>95</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 130.

<sup>96</sup> Vgl. ebd., S. 114 und 55.

<sup>97</sup> Vgl. ebd., S. 204.

politischen Bildungseinrichtungen, die von den Bürgern hier stärker akzeptiert werden, notwendig ist.

- *"Aus Sicht der Kultusministerkonferenz soll die politische Weiterbildung einen konstitutiven Beitrag zu einer demokratischen Staats- und Gesellschaftsordnung und zur Weiterentwicklung der demokratischen politischen Kultur leisten."*<sup>98</sup> Diese Ausführungen stehen im Kontext mit Aufgaben politischer Bildung und die sie tragenden Einrichtungen; sie sind somit nicht neu. Neu ist jedoch die Ausführung, *"politische Weiterbildung als eigenständige Bildungsaufgabe soll stärker Bestandteil der allgemeinen und insbesondere auch der beruflichen Weiterbildung werden als eine bereichsübergreifende Aufgabe im Prozess des lebenslangen Lernens"*.<sup>99</sup>
- Besonders die neueren Bestrebungen der Wirtschaft, als Unternehmen ein "guter Bürger" (good Corporate Citizen) zu sein, berühren elementare Felder politischer Bildung. Sie ist gefordert, dies in ihren Veranstaltungen zu thematisieren, aber auch Wege zu suchen, sich in diesen Engagementprozess der Unternehmen mit einzubringen.
- Für eine Kooperation mit politischen Bildungseinrichtungen aus Unternehmensperspektive spricht der Trend, soziale, ökologische und kulturelle Aktivitäten als bürgergesellschaftliche Aufgabe wahrzunehmen. Einige der von Unternehmen und Verbänden initiierten Programme, Ausschreibungen und Initiativen, auf die im Späteren noch näher einzugehen sein wird, stehen im engen Kontext zu Zielen und Aufgaben, die im Besonderen für die politische Bildung gelten. Beispielhaft sei nur auf die Aktionen von Wirtschaftsunternehmen zur Bekämpfung des Rechtsextremismus verwiesen. Um sicherzustellen, dass entsprechende Aktivitäten nicht "verpuffen" bzw. von purem Aktionismus geleitet sind, sondern langfristig die Einstellungen gegenüber Menschen aus anderen Kulturkreisen prägen, aber auch zum gesellschaftlichen Anspruch des Initiators passen, sollten die Konzepte mit in diesem Sektor versierten Fachleuten - und dies sind politische Bildner - abgestimmt werden. Denn gerade bezüglich der Konzepte und Aktionen zu diesem Thema können politische Bildner auf eine breitere Erfahrungsbasis zurückblicken. Ebenso greift hier das bestehende Netzwerk, so dass die Planung und Umsetzung von Projekten m.E. für die Unternehmen wesentlich günstiger durchgeführt werden kann, als dies die Verantwortlichen in Agenturen oder in den Öffentlichkeitsabteilungen der Unternehmen leisten können. Hinzu kommt, dass die Einbeziehung, nicht Vereinnahmung von Bildungsträgern die Legitimationsbasis erweitert.
- Für den Ansatz, mit der Wirtschaft zusammenzuarbeiten, spricht unter anderem auch die damit verbundene Chance, durch sogenannte Pilotprojekte die auf beiden Seiten vorhandenen Stereotype und Vorbehalte auszuräumen.<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Kultusministerkonferenz 1998 a, S. 5.

<sup>99</sup> Ebd., S. 5.

<sup>100</sup> Vgl. hierzu zum Verhältnis von Politik und Wirtschaft auch Deutscher Bundestag 2002, S. 475.

- Da die Unternehmen an einem guten Betriebsklima interessiert sind, sich zunehmend eine interkulturelle Arbeitsteilung durchsetzt und sie durch das Betriebsverfassungsgesetz dazu aufgefordert werden, an der Integration ausländischer Arbeitnehmer mitzuwirken sowie zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit Maßnahmen zu ergreifen,<sup>101</sup> könnte es für die Betriebe durchaus interessant sein, auf entsprechende Seminare, wie zum Beispiel das von Klaus-Peter Hufer ausgearbeitete *"Argumentationstraining gegen Stammtischparolen"*<sup>102</sup> zurückzugreifen.
- Gerade der Mensch oder, ökonomisch ausgedrückt, die "Human-Ressource" steht für beide Seiten (Unternehmen und politische Bildungsträger) im Mittelpunkt, auch wenn die Perspektiven nicht immer deckungsgleich sind. Schlüsselfaktoren für unternehmerischen Erfolg sind Informationen, Wissen und Kreativität, denn nur so kann die Firma flexibel in der globalisierten Informationsgesellschaft bestehen. Der Mitarbeiter ist die Ressource, die alle diese Faktoren vereint und daher kommt ihm entscheidende Standortbedeutung bei.<sup>103</sup> Team- und Toleranzfähigkeit bei gleichzeitiger Problemorientierung und Durchsetzungsbefähigung sowie die gesamte Bandbreite sozialer Kompetenzen kennzeichnen diesen idealen Mitarbeiter. Bei der Vermittlung derartiger sozialer Kompetenzen kann sich politische Bildung einbringen. Denn selbst wenn es nicht von jedem geteilt werden dürfte, gilt auch für die Arbeit im Betrieb: *"Schlüsselqualifikationen heben die bisherigen Qualifikationen, um deren Vermittlung politische Bildung bemüht war und ist, wie zum Beispiel die politische Urteils- und Handlungskompetenz inklusive des breiten Feldes der Informationsaneignung und -verarbeitung oder grundlegende Sozialkompetenz nicht auf, sondern ergänzen und präzisieren diese."*<sup>104</sup>
- Die Zunahme von Eigenverantwortung und die Komplexität der Arbeitsabläufe signalisieren nicht nur eine Abkehr vom tayloristischen Prinzip der Arbeitsteilung und der von Monotonie geprägten Abläufe, sie erfordern ebenso den flexiblen und teamfähigen Mitarbeiter.<sup>105</sup> Das heißt aber auch, dass dieser über politische Urteils- und Handlungskompetenz ebenso verfügen muss, wie er in der Lage sein muss, Informationen aufzunehmen und zu reflektieren. Da politische Bildungsarbeit auf den mündigen, vorausschauenden, verantwortungsvollen Bürger setzt, der ja häufig auch zugleich Arbeitnehmer ist, könnten auch hier entsprechende Angebote für Unternehmen unter Einbeziehung von sozialen Kompetenzen angeboten werden.

Nur wenn es politischen Bildnern gelingt, zur Beantwortung der aktuellen Probleme beizutragen und den Menschen im Umgang mit Ängsten, die sich aus den

---

<sup>101</sup> Vgl. §80 (BetrVG), Absatz 1, Satz 7 lautet wie folgt: *"Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben: 7. die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern, sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen."*

<sup>102</sup> Vgl. Hufer 2001 a.

<sup>103</sup> Vgl. Simon 1990, S. 5.

<sup>104</sup> Beer 1998, S. 225.

<sup>105</sup> Vgl. Mohn 1998 a, S. 17; Sander 1996, S. 8.

veränderten Lebensentwürfen ergeben, zur Seite zu stehen, kann sie ihr Wahrnehmungs-, Akzeptanz- und Finanzproblem lösen. Politische Bildung muss für die Menschen präsent sein. Das heißt, es muss klar sein, wofür sie steht, was ihre Aufgabe ist und was nicht. Sie muss ihren Nutzen deutlich machen. Dies bedeutet aber auch, dass bisherige Bildungsformen und -ansätze zu überdenken sind. Den durch finanzielle Restriktionen in ihren Angeboten stark eingeschränkten Einrichtungen bleibt zum Überleben nur die Öffnung zu weiteren Themenfeldern, Methoden und Orten.<sup>106</sup> Die Frage des Marketing und der offensiven Werbung und Teilnehmeransprache muss noch stärker angegangen werden. Die immer wieder neu zu betreibende Legitimation erfolgt schließlich wesentlich über das Bildungsprogramm. *"Dieses Programm muss dem Tempo der Frageentwicklung und damit häufig auch der ökonomischen Entwicklungen folgen können, wenn ein konkreter Nutzen erkennbar sein soll."*<sup>107</sup> Bildungsanbieter müssen Präsenz zeigen und neue Formen der Zusammenarbeit testen. Es geht um eine neue *"Didaktik des sich Einmischens [(...) bei einer; M.Z.] noch stärker an der Alltags- und Lebenswirklichkeit der potenziellen TeilnehmerInnen"*<sup>108</sup> ausgerichteten Bildungsarbeit. Da in vielen Bereichen der beruflichen Bildung auch Themen der politischen Bildung eine Rolle spielen, würde sich trotz aller Vorbehalte auch die Zusammenarbeit mit den Firmen anbieten. Als Anknüpfungspunkte würden sich m.E. vor allem das gesellschaftliche Engagement, die Setzung von sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Standards in den Unternehmen, deren Durchsetzung, Darstellung und Reflexion anbieten. Aber auch bei den Personalentwicklungskonzepten, bei der Ausbildung von sozialen Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit, Toleranz und Akzeptanz könnten politische Bildungsträger ihre Erfahrungen sowohl in der Vermittlung dieser Fähigkeiten als auch als Mittler zwischen sozialen Einrichtungen und Unternehmen, in die Ermöglichung eines Perspektivwechsels einbringen. Eine stärkere Zuwendung zum Handlungsfeld "Wirtschaft und Unternehmen" ist ebenso auf Grund der aufklärungsorientierten Aufgabe politischer Bildung notwendig, denn über die Trends und Aktivitäten der Unternehmen gilt es zu informieren und zu diskutieren.

---

<sup>106</sup> Vgl. hierzu auch Sander 2000, S. 43.

<sup>107</sup> Motzko 1989, S. 360.

<sup>108</sup> Länge 1998, S. 23.



### **1.5 Politische Bildung im Verständnis der Arbeit**

Das dieser Arbeit zu Grunde liegende Verständnis politischer Bildung ist bereits an einigen Stellen deutlich geworden und wird auch noch im weiteren Verlauf ergänzt bzw. präzisiert. Darüber hinaus soll an dieser Stelle kurz auf weitere wichtige oder grundlegende Aspekte dieses Verständnisses eingegangen werden. Politische Bildung wird von der Autorin als etwas Notwendiges für die Demokratie und für das Individuum angesehen. Die Aufgabe dabei ist es, die Demokratie in ihren Grundwerten zu festigen und zu deren Weiterentwicklung beizutragen. Dazu gilt es, den Menschen durch die bereits näher beschriebene Aufklärung dazu zu verhelfen, ihre Rolle im politischen System selbst zu bestimmen und ihr (auch durch Unterstützungsangebote) gerecht zu werden. Ferner ist es eine wichtige Aufgabe unabhängiger und nicht parteipolitisch tendenzieller Bildungsarbeit, Orientierungshilfen zu geben und Diskurse über politische Themen anzuregen. Dabei gilt es, Begegnungen mit dem Anderen (hier der Wirtschaft) zu organisieren und das Individuum durch das Kennenlernen verschiedener Ansichten zum eigenen Urteil gelangen zu lassen. Politische Bildung ist in diesem Zusammenhang auch ein Brückenbauer zwischen den verschiedenen Welten und Subpolitiken. Bürgergesellschaftliches und politisches Engagement sind die vornehmsten Ziele dieser politischen Bildungsarbeit. Bei alledem spielt die Methodenkompetenz eine entscheidende Rolle, auch wenn deren Vermittlung nicht nur Aufgabe politischer Bildungsarbeit alleine sein kann.

Eine Methode zur gezielten Auseinandersetzung ist die einer besseren Vernetzung von politischer Weiterbildung mit anderen Weiterbildungsfeldern und auch dem Engagementbereich. Hier kann ein entscheidender Beitrag auf der Suche nach individueller Identität geleistet werden. Gleichzeitig können Lernziele wie Akzeptanz, Toleranz, Solidarität, aber auch Informiertheit und Diskursfähigkeit ausgebildet werden. Das schließt die Selbstpräsentation und das medienunterstützte Aufgreifen von gesellschaftlichen Problemlagen nicht aus, aber es kann eine Manipulation durch verschiedenste Interessengruppen, zu denen auch Fernsehen und Unternehmen gehören, erschweren. Zudem setzt es voraus, dass sich die (politischen) Bildungseinrichtungen öffnen, ihre Bildungshäuser verlassen sowie intensiver an den Menschen, ob Erwerbstätiger oder Rentner, herantreten und sich auf seine Probleme einlassen. Das Arbeiten mit den Individuen setzt mehr voraus als die am Anfang eines Seminars stehende Frage: "Welche Erwartungen haben Sie an die Veranstaltung?" Sie ist Makulatur, der Seminarablauf steht, kann nur geringfügig verändert werden und der Träger hat in der Regel

ein festes Wertgefüge in seiner Bildungsarbeit verankert. Natürlich muss ein Anbieter etwas in seinem Programmheft stehen haben, ohne Angebot (das auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt ist) keine Nachfrage. Aber geht das nicht etwas attraktiver, offensiver und vor allem näher am Interesse der Bürger; damit eben auch stärker utilitaristisch und näher an der Zielgruppe (eben auch der Unternehmen) orientiert?

## 1.6 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist nach diesem Schema aufgebaut:

Kapitel 1 und 2 Ausgangslage und Stand der Fachdiskussion
Kapitel 3 Weiterentwicklung der Fachdiskussion durch das Aufzeigen von denkbaren Handlungs- und Kooperations- sowie anschlussfähigen Themenfeldern
Kapitel 4 Konzeption und Methode / Untersuchungsdesign
Kapitel 5 Skizzierung der Unternehmens- und Projektbeispiele sowie der Auswahlgründe und die Benennung der jeweils eingesetzten Analysemethoden
Kapitel 6 Ergänzung und erste Überprüfung der in Kapitel 3 angestellten theoretischen Überlegungen sowie Sammlung von weiteren Hinweisen durch eine Unternehmens- und Projektfallanalyse
Kapitel 7 Kurzer Blick auf die Beweglichkeit politischer Bildner und die notwendige Neujustierung
Kapitel 8 Fazit zur Zielsetzung der Arbeit, ob und vor allem in welchen Bereichen eine Kooperation von Wirtschaftsunternehmen und politischem Erwachsenenbildner bzw. Einrichtung möglich ist und wo sich Handlungs-/Themenfelder für politische Bildungsarbeit mit Blick auf die Wirtschaft ergeben. Zudem findet eine Beleuchtung weiterführender Forschungsansätze statt, die sich aus der Arbeit ergeben.

Die Ausführungen in den oben benannten Hauptkapiteln basieren auf folgenden drei Forschungsbausteinen:

1. Literaturanalyse (Kapitel 1 und 2)
2. Darstellung denkbarer Kooperationsfelder und Beispiele von anknüpfungsfähigem Unternehmensengagement (Kapitel 3)
3. Fallanalyse anhand von Interviews und Unternehmenspublikationen (Kapitel 6 und 7)

## 2. Die bisherige Diskussion um eine Synthese politischer und beruflicher Bildung

### 2.1 Die Synthesediskussion der Siebzigerjahre

#### 2.1.1 Integrationsdiskussion in der Weiterbildung

Eine Erschließung des in dieser Arbeit behandelten Themas macht das Aufgreifen der Integrations- bzw. Synthesediskussion der Siebzigerjahre notwendig – auch, um Abgrenzungen vornehmen zu können. Kennzeichnend für die damalige Synthese-/Integrationsdebatte in der Erwachsenenbildung waren zunächst einmal *"vielschillerndste Ansätze"*<sup>109</sup>, die sich in einer Begriffsvielfalt spiegelten. Nach Peter Faulstich ist das auch ein Verweis auf eine *"uneinheitliche theoretische Einordnung und ungeklärte politische Ziele"*<sup>110</sup>, die damit verfolgt wurden. Integration oder Synthese, Verzahnung oder Verbindung, Einheit oder Ganzheitlichkeit sind die wichtigsten Bezeichnungen für die unterschiedlichen Verästelungen einer in Grundzügen gemeinsamen Stoßrichtung.<sup>111</sup> Gemeinsamer Anspruch der Konzepte war die Überwindung eines Zustands von fragmentierter und separierter Bildung, was auch heutigen Überlegungen noch nahe kommt.<sup>112</sup> Vor einer Gesamtdarstellung der Eckfeiler der Diskussion werden im Folgenden die wichtigsten Begriffe der Debatte erläutert.

- Unter **"Synthese"** wurde die Vereinigung oder auch Verschmelzung politischer und beruflicher Bildung *"als arbeits- und betriebsbezogene Bildung"* verstanden, die nicht durch *"eine Integration systemkonformer Bildungsprozesse oder einer bloßen Politisierung der beruflichen Bildung zu erreichen"*<sup>113</sup> gewesen wäre. Zur Festigung des Synthesebegriffs in der damaligen Diskussion trug zum einen die erste Anwendung des Begriffs durch den Hessischen Volkshochschulverband<sup>114</sup> (im Folgenden mit HVV abgekürzt) bei und zum anderen der breiter gefächerte Ansatz, der über die Wieder-Zusammenführung im Rahmen des Integrationsansatzes hinausging. Mittels des Synthesekonzepts sollte der Notwendigkeit der Qualifizierung der Arbeitskraft bei gleichzeitiger Emanzipation derselben Rechnung getragen werden, um so die Humanisierung sowie die Durchsetzung sozialer Interessen voranzutreiben.
- **"Integration"** steht dagegen für die *"Tatsache, dass berufliche Weiterbildung eine eminent gesellschaftspolitische Angelegenheit ist, [bei der es; M.Z.] um das Wieder-Zusammenführen solcher Sektoren und Aspekte politischer und beruflicher Bildung*

<sup>109</sup> Siebert 1993, S. 74.

<sup>110</sup> Faulstich 1991, S. 195; vgl. auch Schulz 1996, S. 4.

<sup>111</sup> Vgl. Pflüger 1984, S. 358; ders. 1973, S. 3; Semmerling 1994.

<sup>112</sup> Vgl. Pflüger 1984, S. 358; Faulstich 1991, S. 193 ff.; Liebl 1984, S. 2.

<sup>113</sup> Schulz 1996, S. 31.

<sup>114</sup> Ehemals *"Hessischer Landesverband für Erwachsenenbildung"*.

geht, die der Sache nach zusammen gehören.“<sup>115</sup> Gleichzeitig erlaubt der Prozesscharakter die Bewältigung der Integration mit verschiedenen Stufen und auf unterschiedlichen Ebenen.<sup>116</sup> Im Gegensatz zum Syntheseansatz, bei dem gleichberechtigte Teile zusammengeführt werden sollten, ging es bei der Integration um das Aufgehen der politischen Bildung in der (wichtigeren) beruflichen Bildung.

- Der Begriff **"Verzahnung"** beinhaltet *"ein Ineinandergreifen und Miteinanderwirken an sich selbständiger Teile, die durch ihre Verzahnung in spezifisch gezielter Weise effektiver werden können."*<sup>117</sup>
- Die Begriffe **"Verbindung"**, **"Verknüpfung"** oder **"Verklammerung"** standen meist synonym für Integration und untermauerten so die Distanz zur Synthese.<sup>118</sup>
- Die Bezeichnungen **"Einheit"** und **"Ganzheitlichkeit"** wurden verstärkt in dem Diskussionsprozess der Achtzigerjahre aufgegriffen. Sie beinhalten die Persönlichkeitsentfaltung in und durch Arbeit. Dabei entfaltet sich das Humanvermögen nur *"in der Einheit von Bildung und Arbeit"*<sup>119</sup> durch individuelle Erfahrung und führt so zur Subjektbildung. Dabei findet eine Operationalisierung der Bildung in drei Einheiten statt: (1) in Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz, (2) im Gestalten, Relationieren, und Reflektieren sowie (3) im Bewerten und Entscheiden.<sup>120</sup> Bildung als komplexer und mehrdimensionaler Begriff darf dabei nicht missverstanden werden *"als Persönlichkeitsideal oder als Maß an Wissen."*<sup>121</sup>
- Aktuelle Integrationskonzepte werden seit Mitte der Achtzigerjahre von den Diskussionen um **"Schlüsselqualifikationen"** und soziale Kompetenzen sowie um eine **"Neue Allgemeinbildung"** beeinflusst.<sup>122</sup>

In den nachfolgenden Ausführungen soll in verkürzter Form<sup>123</sup> Transparenz über Ursprünge, Intentionen und Entwicklungen der für die Integrationsdebatte wesentlichen Argumentationslinien hergestellt werden. Dabei gilt es zum Beispiel - neben einer Gesamtdarstellung - die Ausgangssituation herauszuarbeiten, welche Ursachen schließlich zu der dichotomen Entwicklung von allgemeiner und politischer Bildung einerseits und beruflicher Bildung andererseits bzw. zum Scheitern des Syntheseansatzes führten. Nur durch die Auseinandersetzung mit den konzeptionellen Überlegungen und durch das Lernen aus Fehlern kann be-

---

<sup>115</sup> Pflüger 1973, S. 4.

<sup>116</sup> Vgl. ebd., S. 4.

<sup>117</sup> Tietgens 1976, S. 242.

<sup>118</sup> Vgl. Schulz 1996, S. 32.

<sup>119</sup> Lisop 1991, S. 228.

<sup>120</sup> Vgl. ebd., S. 231.

<sup>121</sup> Ebd., S. 228.

<sup>122</sup> Strittig ist dabei vor allem, was unter ein offenes Bildung bzw. abschlussbezogenes Lernen fällt und wie weit eine klare Trennung notwendig ist. Vgl. Böhme 1996; Arnold 1996; Schlaffke 1995; Negt 1990; Geißler 1988.

<sup>123</sup> Die Debatte um die Synthesediskussion in ihrer ganzen Breite darzustellen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, zumal hierzu schon eine Reihe von Publikationen vorliegen, wie die Vielzahl der zitierten und angegeben Quellen belegt.

urteilt werden, ob die zu entwickelnden und anzuwendenden Maßnahmen zur Kooperation der bisher immer noch weitgehend getrennten Dimensionen von politischer und betrieblicher Bildung auch tatsächlich Erfolgschancen haben.

Der Strukturplan des Deutschen Bildungsrates aus dem Jahre 1970 kann als Ausgangspunkt der Synthesedebatte angesehen werden. Durch fachliche und allgemeine Qualifikation sollte das Syntheseprinzip die Durchlässigkeit verschiedener Bildungsgänge etablieren und somit Chancengleichheit sicherstellen.<sup>124</sup>

Die *"Bildungsreformpolitik wurde vielfach implizit als Kompensation einer auf anderen Ebenen gescheiterten Demokratisierung der Gesellschaft entsprechend dem Sozialstaatsgebot angesehen."*<sup>125</sup> Aufbauend auf den Strukturplan des Deutschen Bildungsrates erarbeitete der HVV 1971 zu diesem *"brisanten Thema"*<sup>126</sup> eine Vorlage, *"die damals nicht mehr als ein Entwurf für ein Konzept und der Versuch, das Aufgabenverständnis der Volkshochschulen neu zu formulieren war."*<sup>127</sup> Damit verbunden war ein neuer Qualifikationsbegriff: Nicht mehr die Ausrichtung an vorwiegend zweckfreien, persönlichkeitsbildenden und kulturellen Inhalten war Ziel eines Bildungsangebots, sondern die Hinwendung zu zweckgebundener, berufsbezogener und qualifizierender Bildungsarbeit, orientiert an der Arbeitssituation und am Arbeitsmarkt. Schon damals wurde dazu eine stärkere Verzahnung von politischer und betrieblicher Bildungsarbeit gefordert. Der Volkshochschulverband unternahm damit einen *"ersten Schritt, aus dem sozialen Ghetto auszubrechen [(...) um so; M.Z.] Bildungsarbeit und -verständnis wieder in Einklang mit den ökonomisch begründeten gesellschaftlichen Weiterbildungsansprüchen zu bringen."*<sup>128</sup> Mittels eines neuen Selbstverständnisses sollte *"der gesellschaftliche Ort gesucht werden, der es erlaubte, den Erwartungen gerecht werden zu können; nach Qualifizierung und Kritik, nach reibungsloser Anpassung an die Anforderungen des Arbeitsprozesses und nach Mündigkeit und Selbstbestimmung, nach politischer Neutralität und Parteilichkeit."*<sup>129</sup> Die in diesem Zitat genannten widersprüchlichen und unvereinbaren Ziele der unterschiedlichen Richtungen verdeutlichen die Schwierigkeit, die dieser Ansatz mit sich brachte.

---

<sup>124</sup> Vgl. Apitzsch 1991, S. 221.

<sup>125</sup> Ebd., S. 222.

<sup>126</sup> Faulstich 1991, S. 195.

<sup>127</sup> Weick 1991, S. 214.

<sup>128</sup> Weick 1974, S. 208. Traditionelle Kursangebote und standardisierte Kurse konnten die Vermittlung von Einsichten und die ständige Auseinandersetzung mit den Veränderungen auf allen Gebieten des gesellschaftlichen Lebens nur unzureichend abdecken (vgl. ebd.). Auf dem Weg zu einer dynamischen Weiterbildung ist die Erwachsenenbildung überfordert, *"Erwachsenenbildungsprogramme [sind; M.Z.] zu einer lediglich mechanischen Reaktion auf Probleme von gestern erstarrt"* (Mäntynen/Hensen/Wallmann 1972, S. 197).

<sup>129</sup> Weick 1991, S. 215 f.

In den die Vorschläge des Pädagogischen Ausschusses des HVV ergänzenden Anlagen wurden die während einer einwöchigen Klausurtagung erarbeiteten Ziele, Aufgaben und Methoden für eine Synthese beruflicher und politischer Bildung skizziert und das Gesamtkonzept später der Verbandsversammlung zur Abstimmung vorgelegt. Die Mitglieder beschlossen dann im November 1971 in Bad Hersfeld die *"Grundsätze und Ziele der Volkshochschularbeit in Hessen"*. Die drei Anlagen, die der Erläuterung und Spezifizierung dienten, wurden jedoch nicht mitbeschlossen, sondern in den hessischen Volkshochschulen weiter diskutiert.<sup>130</sup> Aus Sicht von Edgar Weick hat der sich anschließende Disput über die Richtung die inhaltliche Weiterentwicklung erschwert und damit die organisatorischen sowie finanziellen Voraussetzungen für praktische Versuche weitestgehend verhindert. *"Ein Entwurf, der ein großer Wurf hätte werden können, ist so über Jahre Entwurf und Anfang geblieben."*<sup>131</sup>

### **2.1.2 Der Richtungsstreit - Aufgaben der Weiterbildung**

Ausgangslage für die Arbeit der Volkshochschulen ist in Anlehnung an Immanuel Kant<sup>132</sup> die Befreiung des Menschen aus Unmündigkeit, Abhängigkeit und Unkenntnis. Ziel war die *"politische, soziale und menschliche Emanzipation"*<sup>133</sup> der abhängigen Erwerbsbevölkerung. *"Politische Bildungsarbeit ist bisher meist deshalb so wirkungsschwach geblieben, weil Aufklärung primär nicht ein Problem der verbesserten Information, sondern ein Problem der zu verändernden Motivation ist, der Herstellung emanzipatorischer Bedürfnisse, Einstellungen und Interessen."*<sup>134</sup> Mit dem Syntheseentwurf fand ein vorwärtsdrängendes Bedürfnis seinen Ausdruck, nämlich die Arbeit der Volkshochschulen (im Folgenden mit VHS abgekürzt) in den Prozess einer Humanisierung und Demokratisierung der Gesellschaft einzubeziehen.<sup>135</sup> Die Bildungsziele waren entsprechend: Enthierarchisierung, Demokratisierung, Mündigkeit, Emanzipation, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Sensibilisierung, Chancengleichheit, Enttarnung gesellschaftlicher Herrschafts- und Gewaltverhältnisse.<sup>136</sup> Dabei haben die antiautoritären Jugend- und Studentenproteste, die Frauenemanzipation sowie die daraus resultierenden politischen und gesellschaftlichen Partizipationsinteressen ebenso eine Rolle gespielt wie die zunehmende Arbeitsteilung und die damit verbundene

<sup>130</sup> Vgl. Degen 1975, S. 291. Vgl. auch Hessischer Volkshochschulverband e.V. 1972.

<sup>131</sup> Weick 1974, S. 206.

<sup>132</sup> Vgl. Kant 1783.

<sup>133</sup> Hessischer Volkshochschulverband e.V. 1972, S. 351.

<sup>134</sup> Gizycki 1974, S. 211. Vgl. auch Schmiederer 1971, S. 39 f.

<sup>135</sup> Vgl. Weick 1991, S. 216.

<sup>136</sup> Vgl. Hessischer Volkshochschulverband e.V. 1972, S. 351 f.; Apitzsch 1991, S. 221.

Zunahme der Leistungszwänge für die Arbeiter, bei gleichzeitig starrer Hierarchie.<sup>137</sup>

*"Allerdings war der emanzipatorische Konsens, der in diesen Thesen unterstellt wurde, keineswegs abgesichert."*<sup>138</sup> Strittig waren vor allem die einleitenden Sätze der Anlage II des Syntheseentwurfs des HVV mit ihrer Parteinahmen für die Erwerbstätigen.<sup>139</sup> *"Bildung dient der Befreiung der Menschen aus Abhängigkeit und Unkenntnis. Die Bildungsarbeit der Volkshochschulen - vor allem im Bereich der arbeits- und berufsbezogenen Bildung - zielt daher auf politische, soziale und menschliche Emanzipation der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung, die abhängiger Erwerbstätigkeit nachgeht."*<sup>140</sup> Darin drückte sich die Kritik an der Herrschaftslegitimation, nach der reibungslosen (affirmativen) Anpassung an die betrieblichen Qualifikationserfordernisse<sup>141</sup> und der Wunsch nach Mündigkeit und Selbstbestimmtheit - nach mehr Demokratie - aus. Denn nur eine kritische emanzipatorische Bildung erlaubt es dem Einzelnen, die *"Wechselwirkungen und Alternativen in Technik, Ökonomie und Politik zu erkennen und diese zur jeweiligen Berufstätigkeit in Bezug zu setzen."*<sup>142</sup> Die Wirtschaftsvertreter, die sich anfänglich auch für eine Integration einsetzten, sahen das natürlich anders: Der Anpassungsaspekt fand sich auch in Aussagen der Unternehmens- und Wirtschaftsverbände wieder. Politische Bildung wird von diesen jedoch *"in der Regel als Herrschaftswissen für mittlere und leitende Führungskräfte verstanden oder als Mittel zur unkritischen Konfliktbewältigung und Rechtfertigung des Bestehenden eingesetzt."*<sup>143</sup>

Die fortwährende *"verbalradikale"*<sup>144</sup> Diskussion führte zu einer Polarisierung. Alle Bemühungen, die vorhandenen Kontroversen auf Basis empirischer oder gesellschaftsanalytischer Daten zu klären, *"bestätigten letztlich immer wieder aufs Neue, dass mit dem 'Kampfbegriff' [145; M.Z.] der Synthese von beruflicher und politischer Bildung eine politische Auseinandersetzung geführt wurde."*<sup>146</sup> Problematisch war dabei, dass einschlägige industriesoziologische, arbeitswissenschaftliche und berufspädagogische Arbeiten in der Diskussion weitestgehend

---

<sup>137</sup> Vgl. Markert 1998 b, S. VII.

<sup>138</sup> Faulstich 1991, S. 196.

<sup>139</sup> Vgl. Weick 1991, S. 214.

<sup>140</sup> Hessischer Volkshochschulverband e.V. 1972, S. 351.

<sup>141</sup> Vgl. Siebert 1970, S. 178.

<sup>142</sup> Brauckmann/Pflüger 1973, S. 47.

<sup>143</sup> Pflüger 1973, S. 5.

<sup>144</sup> Wollenberg 1991, S. 244.

<sup>145</sup> Vgl. dazu auch Weick 1975, S. 215.

<sup>146</sup> Weick 1991, S. 214.



unberücksichtigt blieben und auch eine integrative Umsetzung nur langsam voran kam.<sup>147</sup>

Ein zentrales Ziel der Bildungsarbeit, so Albert Pflüger, ist der *"solidarische Kampf um die Befreiung von kollektiver Abhängigkeit [(...) und damit verbunden; M.Z.] die Befreiung von Verhältnissen und Zwängen, die im Lichte der Forderung nach Gleichberechtigung aller Bürger im Rahmen der Demokratisierung aller Lebensbereiche und angesichts der technischen, ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Möglichkeiten, die unser Zeitalter bietet, ihre Berechtigung verloren haben"*<sup>148</sup>, ohne dabei jedoch eine völlige Herrschaftsaufhebung und Bindungslosigkeit bewirken zu wollen. Denn *"Bildung führt nicht nur zur Befreiung aus Abhängigkeiten (...), sondern sie führt zur Einsicht in Abhängigkeiten. Der Mensch ist ohne Bindungen und Abhängigkeiten nicht denkbar, ja nicht lebensfähig."*<sup>149</sup> *"Die Pointe einer Synthese beruflicher und politischer Bildung besteht vielmehr darin, dass, besonders unter den Auspizien von absolut gesetzten Konfliktmodellen, berufliche Bildung zum Vehikel von politischen Veränderungen gemacht werden kann, die durch politische Bildung vorgegeben werden, dass die politische Absicht dem pädagogischen Auftrag den Rang abläuft."*<sup>150</sup> Emanzipatorische Pädagogik wurde damit unter das Primat einer politisch motivierten Vision zur Veränderung der Gesellschaft gestellt. Hinzu kommt, dass zu diesem Zeitpunkt auch der Streit um die Reform der Sekundarstufe und die Einführung von Gesamtschulen eskalierte und dies zu zusätzlichen politischen Verwicklungen und Polarisierungen führte.

Wenig förderlich für die Diskussion war auch die zugespitzte Formel, *"die Allgemeinbildung sei die Berufsbildung der Herrschenden, während die Berufsbildung die Allgemeinbildung der Beherrschten"*<sup>151</sup> sei. Verkürzt ging es in der Grundsatzdebatte um die Diskrepanz zwischen einer freien Bildung und einer am Arbeitsmarkt orientierten beruflichen Bildung. Angesichts der harten Realitäten des Arbeitsmarktes und der Nutzenorientierung der Arbeitnehmer lagen die im Synthesepapier des HVV formulierten Ansätze und Belehrungstendenzen nicht auf einer Linie mit den potenziellen Teilnehmerinteressen, die vor allem der Sicherung des beruflichen Fortkommens dienten, ganz abgesehen von den anders gearteten Interessen der Arbeitgeber. In dieser Belehrungskultur wird noch heute

---

<sup>147</sup> Vgl. Wollenberg 1991, S. 245.

<sup>148</sup> Pflüger 1975, S. 202.

<sup>149</sup> Böhme 1975, S. 208 f.

<sup>150</sup> Ebd., S. 212.

<sup>151</sup> Friedeburg 1978, S. 59 f.

von einigen Wissenschaftlern der "Knackpunkt" bzw. die Barriere für eine fehlende Teilnehmerorientierung vermutet, weil die einen Abwehrreflex provozierte.<sup>152</sup>

Die Problematik der damaligen bildungstheoretischen Diskussion liegt m.E. in folgendem Sachverhalt: Gleichheit und Freiheit sind nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis der Erwerbstätigen vom Kapitaleigner<sup>153</sup> zu realisieren. Es wurde also etwas theoretisch gleichzusetzen versucht, was praktisch nicht gleich zu setzen war. Unbeantwortet blieb daher die Frage nach dem Stellenwert, den zum Beispiel Persönlichkeitsbildung oder Individualität gegenüber der Lösung von gesellschaftlichen Aufgaben haben kann und soll.<sup>154</sup> Es geht also um die Grundsatzfrage (die hier nur dargestellt, nicht aber beantwortet werden soll<sup>155</sup>), ob Funktionalität (Anpassung an gesellschaftliche und berufliche Anforderungen) Vorrang hat vor individuellen Belangen.

## 2.2 Schlüsselqualifikationen

### 2.2.1 Von der Arbeitsmarkt- zur Bildungstheorie

Ausgehend von den veränderten Lebenslagen, Interessen und Werthaltungen der Bürger sind die Ansatzpunkte für die Bildungsarbeit im Alltagshandeln und Alltagsbewusstsein zu suchen. Obwohl die Bildungsminister der OECD 1996 in Paris lebenslanges Lernen<sup>156</sup> als Leitziel ihrer Bildungspolitik proklamierten und es eine überlebenswichtige existenzielle Funktion beim Kampf um den Arbeitsplatz einnimmt, ist mehr als die Hälfte der Erwachsenen nicht zur Teilnahme an organisierten Weiterbildungskursen zu bewegen.<sup>157</sup> Aber auch die Weiterbildungsabstinenten lernen schon ihr Leben lang auf ihre Weise *"informell, unorganisiert in wechselnden praktischen Lebens, Arbeits- und Medienzusammenhängen."*<sup>158</sup> Was liegt da näher, als nicht nur die Freizeitgestaltung in einen Kontext zur politischen Bildung zu bringen, sondern auch das berufliche Umfeld als Lern-

<sup>152</sup> Vgl. z.B. Arnold 1998 b; Böhme 1996; Faulstich 1996.

<sup>153</sup> Vgl. Sennett 2000.

<sup>154</sup> Vgl. Arnold 1998 b. Vgl. auch Faulstich 1991, S. 193.

<sup>155</sup> In den empirischen Forschungen zur vorliegenden Arbeit wurden eher pragmatische Ansatzpunkte für Kooperationen und Handlungsfelder gesucht, die den hier angedeuteten Konflikt bzw. Gegensatz zwischen "Aufklärern" und "Wirtschaftsherrschern" vermeiden.

<sup>156</sup> Im Unterschied zur Proklamation der OECD setzt der Bericht der UNESCO Akzente, die in der Praxis der Industrienationen eher marginale Bedeutung haben. Das Konzept des lebenslangen Lernens beruht auf vier Säulen: 1. Lernen, Wissen zu erwerben; 2. Lernen zu handeln; 3. Lernen, zusammenzuleben; 4. Lernen für das Leben (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 1997, S. 73 ff.).

<sup>157</sup> Vgl. Dohmen 1999 b, S. 28; ders. 1998, S. 15.

<sup>158</sup> Dohmen 1999 b, S. 28.

ort einzubeziehen, um so mehr Menschen durch politische Bildungs-/Weiterbildungskonzepte zu erreichen.

*"Berufliche Bildung kann zwar politische Bildung insoweit als Prinzip berücksichtigen, als sich dies aus den jeweiligen politischen Implikationen technologischer und ökonomischer Gegenstände ergibt. Ihr primäres Interesse und ihre didaktische Aufgabe bleibt aber eben die berufliche Qualifikation, wenn auch in einem erneuerten und erweiterten Verständnis."<sup>159</sup> "Angesichts des rasanten technischen und wirtschaftlichen Wandels und der Obsoleszenzanfälligkeit vermittelten Wissens rücken neben Fachkenntnissen zunehmend Schlüsselqualifikationen wie kommunikative, soziale und methodische Kompetenzen in den Mittelpunkt. Parallel dazu treten die bisherigen Grenzziehungen zwischen Lehren und Lernen, Berufs- und Allgemeinbildung sowie zwischen Berufsbildung und (allgemeiner) Erwachsenenbildung in den Hintergrund und werden durch Sichtweisen überlagert, die das Komplementäre und Integrative betonen."<sup>160</sup> Hier bietet es sich gerade durch den von Wolfgang Beer skizzierten Epochenwechsel<sup>161</sup> an, über neue Anforderungen stärker nachzudenken. Schlüsselfaktoren für unternehmerischen Erfolg sind Information, Wissen und Kreativität. Der Mitarbeiter ist die Ressource, die alle diese Faktoren vereint. Damit kommt dem Humankapital und somit der Mitarbeiterbindung entscheidende Standortbedeutung zu.<sup>162</sup> Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und sozialer Kompetenz<sup>163</sup> sind daher die Schlagworte, auf die es im Betrieb zunehmend ankommt und an deren Entwicklung die politische Bildung kompetent beteiligt werden kann. "Schlüsselqualifikationen heben die bisherigen Qualifikationen, um deren Vermittlung politische Bildung bemüht war und ist, wie zum Beispiel die politische Urteils- und Handlungskompetenz inklusive des breiten Feldes der Informationsaneignung und -verarbeitung oder grundlegende Sozialkompetenz nicht auf, sondern ergänzen und präzisieren diese."<sup>164</sup> Sie stehen "als Ausdruck einer reflexiven Modernisierung der beruflichen Bildung für beides gleichzeitig: für Sehnsüchte nach einer technokratischen Totalbeherrschung des Subjektes einerseits als auch für die*

---

<sup>159</sup> Sander 1991, S. 210 f.

<sup>160</sup> Fischer 2000 d, S. 1.

<sup>161</sup> Beer skizziert diesen Epochenwechsel an vier Feldern: (1) Globalisierung, (2) ökologische Bedrohung, (3) verändertes Politikverhalten und (4) Leben mit der Differenz (vgl. Beer 1998 a).

<sup>162</sup> Vgl. Simon 1990, S. 5.

<sup>163</sup> "Soziale Kompetenz entsteht durch das synergetische Zusammenwirken von: Selbst-Bewusstsein, Verantwortungs-Bewusstsein und Mündig-Sein. Nur wenn alle drei Punkte verknüpft werden und in Einklang stehen, kann sozial kompetente Handlungsfähigkeit entstehen. Soziale Kompetenz bedeutet demnach im menschlichen Miteinander: Das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln" (Faix 1996, S. 62).

<sup>164</sup> Beer 2000, S. 19. Vgl. auch Beer 1998 a, S. 225.

*Konzeption einer umfassenden Selbstorganisation betrieblicher Kooperation andererseits.*<sup>165</sup> Hierin liegt auch die Paradoxie des Konzeptes: *"Die Notwendigkeit, die Qualifikation der Mitarbeiter an die technische Entwicklung anzupassen, erfordert von ihnen (den Betrieben!) - aufgrund der besonderen, partiell offenen 'Beschaffenheit' dieser (notwendigen) Qualifikationen, dass sie ihre Mitarbeiter in einer Weise qualifizieren, die die zugrundeliegende Anpassungs-Absicht selbst konterkariert.*"<sup>166</sup> Das bedeutet eine Abkehr von der Anpassungsqualifikation hin zum eigenständigen, selbstverantworteten Handeln im Verhältnis- und Situationsbezug.<sup>167</sup> Dies setzt eine Unterstützung der freien Persönlichkeitsbildung durch Qualifizierungskonzepte voraus. Für Beer zeichnet sich damit eine *"evidente Wechselwirkung ab, die auch zu neuen Kooperationsformen zwischen politischer und beruflicher Bildung führen können.*"<sup>168</sup>

### **2.2.2 Kompetenz: Schlüsselqualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung**

Die Debatte um Schlüsselqualifikationen ist in ihrem Ursprung auf Prognoseunsicherheiten bezüglich zukünftiger beruflicher Qualifikation bis in die Siebzigerjahre zurück zu verfolgen. Sie lässt sich als indirekte Fortführung der oben beschriebenen ersten Synthesediskussion ansehen und steht zeitlich vor der Wiederbelebung des Integrationsgedankens in den Neunzigerjahren. Auch wenn politische Bildung hier weniger eine Rolle spielte, bot die Debatte um Schlüsselqualifikationen doch *"die Chance einer 'subjektorientierten' Neuorientierung der beruflichen Erwachsenenbildung.*"<sup>169</sup> Dabei nimmt sie eine zentrale Bedeutung für die im Späteren geschilderte neuere Diskussion um eine Verbindung aus politischer und beruflicher Bildung ein.

Die von Dieter Mertens vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit 1974 veröffentlichten Schlüsselqualifikationen gaben den Anstoß zu einer breit angelegten Diskussion, die seit Mitte der Achtzigerjahre eine bis heute ungebrochene Renaissance erlebt.<sup>170</sup> Mertens unterscheidet vier Arten von Schlüsselqualifikationen:

---

<sup>165</sup> Arnold 1996, S. 206.

<sup>166</sup> Ebd., S. 204. Vgl. auch Arnold 1994, S. 143.

<sup>167</sup> Vgl. Peters 1998, S. 86 ff.

<sup>168</sup> Beer 1998 a, S. 226.

<sup>169</sup> Badura 1989, S. 23.

<sup>170</sup> Mertens hat in seinen Thesen eine konsequente Erweiterung des Qualifikationsbegriffs, die Öffnung des institutionalisierten Bildungswesens und die Verselbständigung des Lernens gegenüber dem Lehren forciert.

- *"Basisqualifikationen"* = *Qualifikationen höherer Ordnung mit einem breiten Spektrum vertikalen Transfers,*
- *Horizontqualifikationen* = *Informationen über Informationen (horizontweiternde Qualifikationen),*
- *Breitenelemente* = *ubiquitäre [überall verbreitete; M.Z.] Ausbildungselemente,*
- *Vintage-Faktoren* = *generationsbedingte Lehrstoffe und Begriffssysteme.*<sup>171</sup>

Allerdings ist der Terminus im Lauf der Zeit mehr zerredet bzw. *"wiedergekaut"*<sup>172</sup> als qualitativ weiterentwickelt worden.<sup>173</sup> Eine Analyse von verschiedenen Veröffentlichungen zu diesem Sachverhalt zeigte schon 1991, dass über 300 unterschiedliche Umschreibungen für den Begriff verwendet wurden.<sup>174</sup> 1993 wurden in dem Gutachten des Bundesinstituts für Berufsbildung 654 verschiedene Schlüsselqualifikationen aufgelistet.<sup>175</sup> Die nachfolgende Aufzählung gibt die meistgenannten Komponenten wieder:<sup>176</sup> Denken in Zusammenhängen, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Selbständigkeit, Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, Konzentrationsfähigkeit, verantwortungsvolles Handeln, abstraktes Denken, Genauigkeit, analytisches Denken, Informationsverarbeitung, selbständiges Lernen.

Die von Mertens benannten *"Schlüsselqualifikationen sind eine Antwort auf die wachsenden Verfallzeiten der fachlichen Qualifikationen, die in zunehmendem Maße zu Wegwerfqualifikationen verkommen sind."*<sup>177</sup> Die permanente Entwertung der Qualifikationen beinhaltet auch eine fortlaufende Entwertung des Arbeiters<sup>178</sup> und *"somit das Ende der beruflichen Identität im herkömmlichen Sinne."*<sup>179</sup> Mit dem Schlüsselqualifikationskonzept wurde eine permanente Weiterbildung propagiert. Es beschreibt die als notwendig erachtete Fähigkeit der Berufstätigen, *"auf unvorhersehbare neue Anforderungen des Arbeitsmarktes flexibel"*<sup>180</sup>; M.Z.]

<sup>171</sup> Mertens 1974, S. 36; vgl. auch Böhme 1996, S. 195.

<sup>172</sup> Faulstich 1998 c, S. 30.

<sup>173</sup> Vgl. Böhme 1996, S. 193. Vgl. auch Badura 1989, S. 26.

<sup>174</sup> Vgl. Beck 1995, S. 13.

<sup>175</sup> Orth 1999, S. 29 f.

<sup>176</sup> Vgl. Beck 1995, S. 14; Stangel-Meseke 1994, S. 52 ff.; Orth 1999, S. 29 f.

<sup>177</sup> Siebert 1993, S. 46.

<sup>178</sup> Vgl. Geißler 1989, S. 3.

<sup>179</sup> Arnold 1988, S. 87.

<sup>180</sup> Für Richard Sennett verbirgt sich in dem *"modernen Gebrauch des Wortes 'Flexibilität' ein Machtsystem. Es besteht aus drei Elementen: dem diskontinuierlichen Umbau von Institutionen,*

*und schnell reagieren zu können*<sup>181</sup> und soll so eine Antwort auf die eskalierende Veralterungsrate des Wissens darstellen.<sup>182</sup> Ein Gegensatz bei der Vermittlung von allgemeiner, politischer und beruflicher Bildung besteht demnach bei Günter Dohmen nicht.<sup>183</sup> Gesellschaftliche Erfordernisse machen die Ambivalenz einer fachübergreifenden Bildung deutlich.<sup>184</sup> *„War die traditionelle Betriebs- und Berufspädagogik jahrzehntelang durch die Perspektive gekennzeichnet, die von einem unversöhnlichen Gegensatz von ökonomischem Prinzip und pädagogischen Prinzip ausging, so kann man derzeit Tendenzen einer Koinzidenz dieser beiden gegenläufigen Prinzipien feststellen.“*<sup>185</sup> Der Fokus liegt allerdings, bedingt durch die staatliche Bildungspolitik und die Qualifizierungsoffensive der Neunzigerjahre, eindeutig in der beruflichen Weiterbildung. Dies hat zu einer Entfunktionalisierung und Prioritätenverschiebung in der Weiterbildung geführt. Ihr wurde die *„genuine pädagogische Legitimation entzogen. Sie wurde zum Zweck der Qualifizierung und nicht der Bildung (als organisiertes reflexives Lernen) instrumentalisiert.“*<sup>186</sup> Deshalb gilt: nur eine neu zu justierende Arbeitsteilung mit der beruflichen Weiterbildung kann verhindern, dass die politische Bildung *„ihren Gegenstand und somit ihr Klientel verliert.“*<sup>187</sup>

### 2.2.3 Der Kompetenzbegriff - ein Wandel der Begriffe?!

#### 2.2.3.1 Kompetenzen in der Diskussion der Weiterbildung

Karl-Heinz Geißler sieht in der bildungstheoretischen Reformulierung der Konzeption der Schlüsselqualifikation kein Bildungskonzept, sondern vielmehr ein Qualifikationskonzept, bei dem die Verantwortung zur Weiterbildung auf den Arbeitnehmer übertragen wird.<sup>188</sup> Qualifikationen sind *„diejenigen Fähigkeiten, über die jemand verfügt und deren Vorhandensein durch ein Zeugnis oder Zertifikat bescheinigt wird.“*<sup>189</sup> Ein formalisierter, sich an konkreten Anforderungen manifestierender Qualifikationsbegriff sagt jedoch nichts darüber aus, welche Fähigkei-

---

*der flexiblen Spezialisierung der Produktion und der Konzentration der Macht ohne Zentralisierung*“ (Sennett 2000, S. 58).

<sup>181</sup> Lenzen 1998, S. 30. Ausgangsbasis für Mertens Überlegungen war die Hypothese, dass das *„Obsoleszenztempo (Zerfallzeit, Veraltenstempo) von Bildungsinhalten positiv mit ihrer Praxishöhe und negativ mit ihrem Abstraktionsniveau korreliert“* (Mertens 1974, S. 39).

<sup>182</sup> Vgl. Arnold 1996, S. 201.

<sup>183</sup> Vgl. Dohmen 1998, S. 91 f.

<sup>184</sup> Vgl. Mertens 1974, S. 37.

<sup>185</sup> Arnold 1996, S. 199.

<sup>186</sup> Wahse 1996, S. 217.

<sup>187</sup> Nuissel 1997, S. 20.

<sup>188</sup> Vgl. Geißler 1990, S. 56. Die Verlagerung der Fortbildungsverantwortung hin zum Arbeitnehmer führe zur Kostenreduktion, während der Arbeitnehmer zum Bestehen am Arbeitsmarkt fortwährend zur Bildung gezwungen ist.

<sup>189</sup> Weinberg 1996, S. 213.

ten, Wissensbestände und Denkmethoden ein Mensch in seinem Leben erwirbt und anzuwenden vermag.<sup>190</sup> *"Für die Beschreibung dessen, was ein Mensch wirklich kann und weiß, hat sich der Begriff der Kompetenz [<sup>191</sup>; M.Z.] eingebürgert."*<sup>192</sup> "Kompetenz" bringt *"im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Können, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen usw. die Selbstorganisationsfähigkeit des konkreten Individuums auf den Punkt."*<sup>193</sup> Kompetenzen sind *"Potentiale, Dispositionen, Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften, über die eine Person eher latent als manifest verfügt."*<sup>194</sup> Darunter fallen die gängigen Begriffe wie "Methoden-", "Sozial-" und "Kommunikationskompetenz".

*"Das Kompetenzgefüge ist der Impulsgeber für alle zum Ausdruck gebrachten Fähigkeiten, einschließlich der Qualifikationen."*<sup>195</sup> Traditionelle Weiterbildungskonzepte, die primär von einer Anpassung des fachlichen Wissens an wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse ausgehen, verkennen, dass Transformationsprozesse auch mit einem Wandel von Normen, Werten und identitätsstiftenden Aspekten verbunden sind. Die individuellen Humankompetenzen ermöglichen erst den Erwerb und die Anwendung von (beruflich) verwertbaren Qualifikationen sowie die selbstbestimmte und eigenverantwortliche Lebensführung. *"Die wichtigste Kompetenz für eine humane kreative Bewältigung akuter sozialer, wirtschaftlicher, politischer, kultureller Umbrüche ist jetzt die Fähigkeit, selbständig zu denken, konstruktiv zu lernen und kreativ neue Problemlösungsmöglichkeiten zu entwickeln."*<sup>196</sup> Wenn nun unter Schlüsselqualifikationen Begriffe auftauchen wie "Teamfähigkeit", "Innovationsfähigkeit", "soziale Verantwortung", "Kreativität", "Urteilsfähigkeit" etc., *"dann wird man wohl von einer Renaissance des Subjekts in neuen Unternehmenskonzepten sprechen können."*<sup>197</sup> Denn dadurch wird dem Arbeiter wieder die Verantwortung am Arbeitsprozess zurückgegeben, die Taktbindung (Taylorismus) aufgehoben. Der Abbau von Hierarchieebenen, integratives Management und Joint-Ventures machen die intensivere Einbindung der Mitarbeiter in Kommunikations- und Verbesserungsprozesse

---

<sup>190</sup> Entscheidend ist die Umsetzung bzw. Anwendung des erlernten Wissens. Die Bescheinigung, dass man an einem Computerkurs oder einer sonstigen Fortbildungsveranstaltung teilgenommen und die dort definierten Vorgaben erfüllt hat, sagt noch nichts darüber aus, ob man es auch im betrieblichen oder privaten Umfeld anzuwenden vermag.

<sup>191</sup> Peter Faulstich sieht jedoch auch im Kompetenzbegriff die Gefahr der Mehrdeutig- und Beliebigkeit durch fehlende theoretische Fundierung. Er stellt die Frage, ob mit dem Begriff tatsächlich etwas genuin Neues benannt oder nur der Reigen der Termini um einen weiteren ergänzt wird (vgl. Faulstich 1998 c, S. 31).

<sup>192</sup> Weinberg 1996, S. 213.

<sup>193</sup> Erpenbeck/Heyse 1996, S. 110 f.

<sup>194</sup> Weinberg 1998, S. 58.

<sup>195</sup> Weinberg 1996, S. 214.

<sup>196</sup> Dohmen 1999 b, S. 29.

<sup>197</sup> Sander 1998 b, S. 17.

nötig und belegen,<sup>198</sup> *"dass neue Arten und Kombinationen von Wissen vermittelt werden müssen."*<sup>199</sup> Dabei hat *"die Sozialkompetenz ökonomische, psychologische und interkulturelle Aspekte einzubeziehen [und dabei darf; M.Z.] die Selbstkompetenz nicht einfach, wie in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik üblich, vernachlässigt und durch moderne Arbeitstugenden ersetzt werden."*<sup>200</sup>

Der Kompetenzbegriff ergänzt und erweitert den Qualifikationsbegriff,<sup>201</sup> steht doch die Potenzial- sowie Persönlichkeitsentwicklung<sup>202</sup> und die Interaktion mit der Umwelt im Mittelpunkt der Überlegungen.<sup>203</sup> Daher wird der Kompetenzbegriff auch als *"Gegenbegriff zum Qualifikationsbegriff verwandt"*<sup>204</sup>, was sich an fünf Argumentationslinien von Befürwortern der kompetenzorientierten Wende belegen lässt:

1. *"Kompetenz sei ein subjektbezogener Begriff, während der Qualifikationsbegriff sich auf die konkrete Anforderung und Nachfrage beschränke."*
2. *Kompetenz verfolge einen ganzheitlichen, auf die ganze Person bezogenen, Anspruch. Demgegenüber verenge sich Qualifikation auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten."*
3. *Mit dem Begriff Kompetenz werde die Selbstorganisationsfähigkeit der Lernenden anerkannt und betont, wohingegen der Qualifikationsbegriff an der Fremdorganisation festhalte."*
4. *Durch das Kompetenzlernen ergäben sich neue Ansatzmöglichkeiten einer notwendigen Wertevermittlung gegenüber dem auf Sachverhalte zentrierten Qualifikationslernen."*
5. *Mit dem Kompetenzbegriff werde die Vielfalt der unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen erfasst, während Qualifikation sich ausschließlich auf die zertifizierbaren Elemente individueller Fähigkeiten beziehe."*<sup>205</sup>

<sup>198</sup> Vgl. Mohn 1998 a, S. 17; Lisop 1998, S. 34. Vgl. dagegen zur kritischen Sichtweise des Arbeitsprozesses z.B. Sennett 2000, S. 92; Schulz 1996, S. 50 f.

<sup>199</sup> Lisop 1998, S. 34.

<sup>200</sup> Ebd., S. 34.

<sup>201</sup> Rolf Arnold und Silke Steinbach meinen jedoch nach einer Analyse der Argumente für den Kompetenzbegriff, dass dieser durchgehend als Gegenbegriff zum Qualifikationsterminus verwandt werde. So werde in der Argumentation der kompetenzorientierten Wende mit einem reduktionistischen (reduzierenden/vereinfachenden) Qualifikationsbegriff gearbeitet, der in dieser Form in der erwachsenen- und berufspädagogischen Debatte nicht mehr zeitkonform sei, während die Tradition des Kompetenzbegriffs in seiner linguistischen, interaktions- und handlungsbezogenen Ausrichtung unberücksichtigt bleibe (vgl. Arnold/Steinbach 1998, S. 23 ff.).

<sup>202</sup> Für Lothar Reetz und Michael Brater steht die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Kontext der reflexiven Moderne in einem interdependenten Zusammenhang mit der Persönlichkeitsbildung. Dazu gehören Sach-, Sozial-, Selbstkompetenz und Mündigkeit (vgl. Reetz 1990, S. 22; Brater 1988).

<sup>203</sup> Vgl. Baitsch 1996; Hartmann 1998, S. 46.

<sup>204</sup> Arnold/Steinbach 1998, S. 22.

<sup>205</sup> Ebd., S. 22.



Daran bestätigt sich einmal mehr, dass die in den erwachsenenpädagogischen Disziplinen vorherrschende Neugenerierung von Begriffen fatal ist und die gezielte Auseinandersetzung erschwert,<sup>206</sup> zumal der Kompetenzbegriff über eine Tradition verfügt, daher *"nicht beliebig disponibel ist"*<sup>207</sup> und somit bereits die Entwicklung eines Neuansatzes erschwert. Abgesehen davon werde allerdings, so Rolf Arnold und Silke Steinbach, auf Basis eines reduzierten und überholten Qualifikationsbegriffs argumentiert und so die Dichotomie von beruflicher und politischer Bildung bewusst in Kauf genommen.<sup>208</sup> Soziale Kompetenzen bewegen sich daher im Spannungsfeld der Interessen. Ist für die Arbeitnehmer(vertreter) soziale Kompetenz vor allem Bestimmungsgröße für Identifikation und Humanisierung des Arbeitsprozesses, so ist sie auf der Arbeitgeberseite *"primär eine Bestimmungsgröße betriebsorganisatorischer Effizienz."*<sup>209</sup> Diesen häufig disparaten Interessensvorstellungen muss sich der (politische) Bildner bewusst sein und entsprechend muss er agieren. Bereits in der älteren Synthesediskussion war - wie bereits beschrieben - ein ähnliches Spannungsverhältnis vorhanden, das in einem Gegensatz gipfelte und schließlich zum entscheidenden Hemmnis des Integrationsansatzes wurde.

Hier sei ferner auf Überlegungen zur Arbeiterbildung und Kompetenzentwicklung im Rahmen der im gewerkschaftlichen Kontext geführten Debatte verwiesen. Mit der Diskussion um Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen beschäftigt sich unter anderem auch der *"Internationale Arbeitskreis Wissenschaft - Arbeit - Bildung"* der Akademie für Arbeit und Politik an der Universität Bremen: *"Ausgehend von den schon 1986 von Oskar Negt vorgeschlagenen 'Kompetenzen' (als Erweiterung der Konzeption 'soziologische Phantasie ...'), über die Arbeiter oder 'grundsätzlicher' Menschen heute verfügen müssen, wenn sie sich in der Welt zurechtfinden, ihre Abhängigkeit nicht vergrößern, stattdessen ihre Autonomie gemeinsam mit anderen vergrößern und politisch wirken wollen, ist geplant, in einem kombinierten Forschungs- und Bildungsprojekt Grundlagenmaterialien zu erarbeiten und zu erproben zur Aneignung der vorgeschlagenen Kompetenzen im Selbststudium, in Studienzirkeln oder in Bildungsveranstaltungen."*<sup>210</sup> Auf diese Überlegungen kann

---

<sup>206</sup> Auch Peter Faulstich kritisiert die in der Erwachsenenbildung *"überschwappende Fachrhetorik"* (Faulstich 1992, S. 367).

<sup>207</sup> Arnold/Steinbach 1998, S. 24.

<sup>208</sup> Vgl. ebd., S. 28.

<sup>209</sup> Evers 2000.

<sup>210</sup> Internationaler Arbeitskreis Wissenschaft - Arbeit - Bildung 2000, S. 1.

und soll hier auf Grund der weiteren Ausrichtung der vorliegenden Arbeit nur verwiesen werden.<sup>211</sup>

### 2.2.3.2 Gestaltung von Lernprozessen in der praktischen Bildungsarbeit

*"Soziale Kompetenzen können nur im Handlungsbezug sinnvoll definiert werden. Sie entwickeln sich im Kontext konkreter Handlungen und erfahren nach Situations- und Zweckbezug unterschiedliche Ausprägungen."*<sup>212</sup> Situationsadäquate Vermittlung und die Interpretation der Erfahrung schafft Raum für neue Einsichten und Handlungsalternativen. So wird schließlich Flexibilität für neue Arbeitssituationen und -kooperationen gefördert.<sup>213</sup> Mit der Öffnung zu den subjektorientierten Methoden und zu den Themen der Sozialkompetenz findet ein Einlassen auf neue didaktische Konzepte statt. *"Was bewältigt werden muss, ist die Integration politischer und fachdidaktischer Elemente und die soziale Didaktik des Gruppenprozesses."*<sup>214</sup> Dies beweist auch die steigende Zahl von Seminaren zu den Kompetenzen bzw. Schlüsselqualifikationen in den politischen Bildungsprogrammen der gewerkschaftlichen Einrichtungen sowie die Angebote der VHS'en und anderen Weiterbildungsanbietern.<sup>215</sup>

Das originäre Feld, in dem soziale Kompetenzen erworben wurden und werden, ist m.E. jedoch der Ehrenamtsbereich. Eine Umfrage des Jugendverbandes der Diözese Mainz bei 70 großen Unternehmen unterstreicht, dass diesen Firmen die sozialen Qualifikationen, die durch Ehrenamtsarbeit erworben werden, bewusst sind und als Kriterium in die Personalauswahl einfließen.<sup>216</sup> Für die Deutsche Bank AG ist ehrenamtliches Engagement *"für den Erfolg einer Bewerbung in unserem Hause (...) von großer Bedeutung"*<sup>217</sup>, der Finanz- und Versicherungskonzern Allianz AG betrachtet gemeinnütziges Engagement als eines der *"wichtigsten Auswahlkriterien"*<sup>218</sup> und die MOTEX GmbH sieht darin einen *"eindeutig positiven Einfluss auf die Berufschancen"*<sup>219</sup>. Denn, so die Mercedes-Benz Niederlassung Mainz, *"Teamfähigkeit, kooperatives Handeln, Motivationsfähigkeit sowie*

<sup>211</sup> Für einen Überblick vgl. Haußmann/Brock 2000; Negt 1998; ders. 1995; ders. 1994; ders. 1992; Brock/Negt/Richartz 1991; Brock 1980.

<sup>212</sup> Zeller/Hoffmann/Stark 2000, S. 122.

<sup>213</sup> Vgl. ebd., S. 123 ff.

<sup>214</sup> Johansson 1997, S. 33.

<sup>215</sup> Vgl. Cremer/Pieperschneider 1989, S. 73. Diese Feststellung und die deutliche Dominanz von Kursen zur Persönlichkeitsbildung, die als politische Bildungsangebote mitlaufen, kann man nach einem Blick in die Seminarprogramme von politischen Bildungsträgern auch heute noch feststellen.

<sup>216</sup> Vgl. abgedruckte Statements in Hessischer Jugendring e.V. 2000, S. 9 f.

<sup>217</sup> Ebd., S. 9.

<sup>218</sup> Ebd., S. 9.

<sup>219</sup> Ebd., S. 33.

eine gewisse *Redegewandtheit*<sup>220</sup> sind wichtige Erfolgskriterien für den Arbeitsalltag. Auch hier kann der politische Bildner ansetzen. Die Engagierten sind in der Regel besonders sensibilisiert für die sozialen Belange in der Gesellschaft und aufgeschlossen für einen reflexiven Umgang mit Informationen. Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen unterstreichen in ihren Ausführungen die Relevanz der sozialen Kompetenzen. Von daher sollten sie auch für die Vermittlung derselben offen sein. Was ja auch die Anwendung unterschiedlicher Konzepte unterstreicht, wie zum Beispiel die im Späteren noch näher beschriebenen Projekte wie *"SeitenWechsel"*. Festzuhalten bleibt, dass bürgergesellschaftliches Engagement des Einzelnen eine wichtige Rolle im Kontext der sozialen Kompetenzen einnimmt, was auch von Bildungstheoretikern und -praktikern inner- und außerhalb der Unternehmen so gesehen, aber bisher in der Diskussion zu wenig als Weg zur Kooperation bzw. als Gemeinsamkeit wahrgenommen wird.

#### 2.2.3.3 Einzug neuer sozialdidaktischer Lernkonzepte und das Außenvorbleiben politischer Bildung

Wege zur Entwicklung und zum Ausbau sozialer Kompetenzen (außerhalb der allgemeinbildenden Schule) werden schon in der Berufsausbildung beschritten. Der Hanauer Heraeus-Konzern vermittelt mit einem neuen Konzept, das in erster Linie auf Teamarbeit setzt, berufsübergreifende Qualifikationen wie Sozial- und Methodenkompetenz. Die Auszubildenden sollen sich durch die gemeinsame Arbeit und Freiräume zu kreativen Unternehmern, souveränen Fachkräften und verlässlichen Partnern entwickeln, die prozessorientiertes Handeln und Denken beherrschen.<sup>221</sup> Im DaimlerChrysler-Werk Kassel werden die Auszubildenden in den Fachabteilungen anhand eines Schlüsselqualifikationskatalogs *"Ausbildung im Dialog - Katalog der Schlüsselqualifikationen"* bewertet. In der Rubrik "Arbeitsmethodik" wird erfasst, wie die Arbeitsabläufe koordiniert, organisiert und die Aufgaben methodisch abgearbeitet und welche Lernerfolge erzielt wurden. Eigeninitiative und Selbständigkeit als Kriterium sind abhängig von Arbeitseinsatz, -intensität und Lösungspotenzialen, die entwickelt wurden. Unter den Aspekt der Kommunikationsfähigkeit fallen Ausdruckspotenziale und Gesprächsverhalten. Das Kooperationsverhalten wird unter den Punkten "Respekt vor der Meinung anderer" und "Teamfähigkeit" subsumiert. "Problemlösefähigkeiten" und "Ver-

---

<sup>220</sup> Ebd., S. 10.

<sup>221</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001 c, S. 66.

antwortungsbewusstsein gegenüber anderen und sich selbst", der "Umgang mit der Ökologie" bzw. "Umweltschutzmaßnahmen" runden den Schlüsselkriterienkatalog ab.<sup>222</sup>

Wie sich im Gespräch mit dem Verantwortlichen des Ausbildungsbereichs im DaimlerChrysler-Werk in Kassel, Jürgen Möller, herausstellte, lassen sich durchaus Parallelen zu Zielen der politischen Bildung ableiten.<sup>223</sup> Auf die Idee zur Zusammenarbeit wäre er selbst jedoch nie gekommen, zumal - und das ist wohl das Entscheidende - der *erkannte* Weiterbildungsbedarf intern gedeckt werden kann. So verwundert es auch nicht, dass Möller zwar auf einer Tagung zur Zukunft politischer Bildung eingestand, sich das erste Mal mit politischer Bildung auseinander gesetzt zu haben, allerdings durchaus eine Reihe von Anknüpfungspunkten zwischen beruflicher und politischer Bildung sehe.<sup>224</sup> Konkret in der Praxis seiner Arbeit hat sich aber auch ein Jahr nach dem Vortrag nichts Entsprechendes (zum Beispiel der Versuch eines Kooperationsverhältnisses mit einem politischen Bildungsträger) ergeben.<sup>225</sup>

Ein weiteres Beispiel für die Entwicklung der Bildungsangebote im Bereich soziale Kompetenzen, bei dem politische Bildung inhaltlich und als Partner außen vor bleibt, ist das *"Xpert – personal business skills"*-Programm der VHS'en: War in den Siebzigerjahren vor allem die VHS Vorreiter für eine Vernetzung von politischer, beruflicher und allgemeiner Bildung, so belegt nicht nur der Rückgang der politischen Bildung in der VHS<sup>226</sup> und die Dominanz der beruflichen Bildungsarbeit gegenüber ihr<sup>227</sup> ein Auseinandertriften der zwei Bereiche, sondern auch die real existierende Dichotomie beruflicher und politischer Bildungsarbeit bei einem der größten und flächendeckend präsenten Anbieter dieser zwei Bildungsbereiche. Letzteres wird an der Konzeption des oben genannten Programms deutlich. In den Jahren 2001 und 2002 entwickelten die beruflichen Bildner innerhalb der Volkshochschulverbände einen neuen zertifikat- und abschlussorientierten Modullehrgang, zu dem in der Bildung von Einzelpersonen und Unternehmen stark nachgefragten Bereich der sozialen Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen.

---

<sup>222</sup> Vgl. Möller 2001, S. 30 ff.

<sup>223</sup> Auf der Fachtagung *"Politische Bildung zwischen Rückzug und Neuanfang"* unternahm er den Versuch einer Verbindung von politischer Bildung und Ausbildung (vgl. Möller 2001).

<sup>224</sup> Vgl. ebd.

<sup>225</sup> Telefonat Möller.

<sup>226</sup> Dies lässt sich beispielsweise am Rückgang der im engeren Sinne als "politische" Bildung verstandenen Angebote der Volkshochschulen festmachen (vgl. DIE 2001).

<sup>227</sup> Vgl. Pehl/Reitz 2002, S. 6 und S. 26 f.

Dieses Angebot ist unterteilt in die folgenden vier Haupt- und Untersegmente:

1. Reden und Verhandeln [1. wirksam vortragen; 2. verhandeln, diskutieren und argumentieren; 3. Verkaufsgespräche erfolgreich führen]
2. Effektiv planen und organisieren [1. Projekte organisieren und erfolgreich durchführen; 2. Zeit optimal nutzen; 3. Probleme lösen und Ideen entwickeln; 4. kompetent entscheiden - verantwortungsvoll handeln]
3. Gruppenprozesse moderieren [1. konstruktives Arbeiten im Team; 2. Gruppenkonflikte lösen; 3. Moderationen erfolgreich bestreiten]
4. Zielgerichtet präsentieren [1. Overheadfolien und Bildschirmpräsentationen gestalten; 2. Präsentationen gekonnt durchführen]<sup>228</sup>

Im Lehrgangskonzept werden insgesamt zwölf Unterrichtsmodule angeboten, aus denen der Einzelne die geeigneten Schwerpunkte je nach *"beruflichem Verwertungsinteresse"*<sup>229</sup> auswählen kann. Die gesamten Ankündigungstexte sind geprägt von der stringenten Anwendung von berufsbezogenem Vokabular. Die zu vermittelnden Inhalte dienen allein der besseren Einpassung in den Arbeitsalltag. So tauchen zwar auch Begriffe wie Sozialkompetenz, problemorientierte Konfliktlösung, aktives Zuhören und andere auf; der Vermittlungshintergrund ist jedoch ein anderer als der für politische Bildungsüberlegungen übliche. Die einseitige Orientierung an beruflichen Belangen im Konzept *"Xpert personal business skills"* zeigt sich also besonders deutlich. Obwohl sich dieses Konzept zu einer Vernetzung mit politischen Bildungszielen und -methoden im Sinne der Syntheseüberlegungen sehr gut geeignet hätte, zumal die VHS ein Bildungsträger mit politischen *und* beruflichen Bildungsangeboten ist, wird politische Bildung hier nicht berücksichtigt. Auch bei der Entwicklung wurden die politischen Bildner oder der Bundesarbeitskreis politische Bildung des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e.V. nicht mit einbezogen. Auch durch dieses Beispiel wird die Ausgrenzung und (praktisch gesehen) fast Bedeutungslosigkeit politischer Bildung im Feld der Vermittlung der Schlüsselqualifikationen und der beruflichen Bildungsarbeit sehr gut deutlich. Zudem zeigt sich die Schwierigkeit einer Abgrenzung von berufsbezogenen und persönlichkeitsbezogenen bzw. politischen (Schlüssel-) Kompetenzen, auch wenn in dem hier angeführten Beispiel Medienkompetenzen und andere Aspekte nicht berücksichtigt wurden.

---

<sup>228</sup> Vgl. Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. 2002.

<sup>229</sup> Ebd.

An dem vom Bayerischen Volkshochschulverband e.V. für die berufliche Bildungsarbeit herausgegebenen Lernzielkatalog *"Interkulturelle Kompetenz"* zeigt sich einmal mehr, dass der Umgang mit fremden Kulturen ein wichtiges Feld für die Bildungsarbeit ist, insbesondere die politische Bildungsarbeit, worauf ich später noch näher eingehen werde.<sup>230</sup> Allerdings wird auch hier eindeutig auf die interkulturellen Fähigkeiten und den Umgang miteinander, bezogen auf den Arbeitsalltag, abgezielt. Mit dem neu formulierten Lernzielkatalog will man Programmverantwortlichen und VHS-Trainern ein Werkzeug an die Hand geben, *"mit dem sie vor Ort aktiv in relevanten Betrieben, Verwaltung und Institutionen akquirieren können."*<sup>231</sup> Bewusst setzt man als Zielgruppe auf kleine und mittelständische Unternehmen, Einrichtungen im pflegerischen, sozialpädagogischen sowie im schulischen Bereich und auch auf öffentliche Verwaltungen.<sup>232</sup> So sollen Inhouse-Schulungspakete eine Abstimmung auf die Bedürfnisse der Auftraggeber ermöglichen und einzelne Module als interkulturelle Bausteine für den Sprachunterricht eingesetzt werden.<sup>233</sup> Das heißt, dass hier mit dem Lernzielkatalog weniger auf die Vermittlung politischer Bildungsinhalte als vielmehr auf die betrieblichen Verwertungsinteressen geachtet wird. Es wurden wieder im eigenen Haus - wie schon beim oben geschilderten *"Xpert"*-Beispiel - von den beruflichen Bildnern ohne Hinzuziehung der politischen Bildner Konzepte entwickelt, die das ureigene Feld politischer Bildungsarbeit berühren.

Persönlichkeitsbildende als auch interkulturelle Lernkonzepte erfahren in der beruflichen Bildungsarbeit und den betrieblichen Weiterbildungskonzepten einen neuen Entwicklungsschub. Außen vor bleiben bei der Entwicklung bzw. Fortschreibung der "neuen" sozialdidaktischen Lernkonzepte jedoch politische Bildungsansätze und -überlegungen. Denn bewusst hat man sich bei der Fortschreibung der Programme wie *"Xpert"* in der VHS an den beruflichen Verwertungsinteressen orientiert und politische Bildung nicht berücksichtigt. Hier kann von einer Verzahnung oder gar Synthese keine Rede sein.

---

<sup>230</sup> Vgl. Bayerischer Volkshochschulverband e.V. 2002.

<sup>231</sup> Ebd., S. 5.

<sup>232</sup> Vgl. ebd, S. 5.

<sup>233</sup> Vgl. ebd, S. 5.

### 2.3 Bildung - politische Bildung und Erwerbsarbeit

*"Bildung im technologischen Zeitalter muss zu überfachlichen Qualifikationen wie Selbständigkeit, Eigeninitiative und Kreativität führen, den Menschen in die Lage versetzen, durch strukturelles Denken und Übersichtswissen auf der Grundlage von Wertmaßstäben sein Arbeitsleben und seine gesamte Lebenswelt zu bewältigen. Dazu gehört auch der in immer mehr Lebensbezügen ausgreifende Bereich des Politischen. Denn die Entgrenzung der Politikfelder muss bzw. führt in der Folge auch zu einer Öffnung hin zur kulturellen, ökologischen, technischen, beruflichen oder auch gesundheitlichen Bildung. Es ist daher ein Konzept zu fördern, das Weiterbildung eine ganzheitliche Durchdringung von Problemzusammenhängen zuweist und daher berufliche, allgemeine und politische Bildung umfasst und in der Praxis als inhaltliches Prinzip fungiert."*<sup>234</sup> Gemeinsam müssen diese drei Bildungsbereiche den kommunikativen Diskurs vorantreiben. Politische Bildung ist, wie es Oskar Negt treffend beschreibt *"immer stärker verknüpft mit dem Erfahrungszusammenhang des Arbeitsplatzes, der spezifischen Tätigkeit, des Inhalts der Arbeit selbst dort, wo die Menschen durch Gewalt von ihrem Arbeitsplatz getrennt werden. Was heute Lernen sein könnte, enthält unabdingbar zwei Seiten: Kompetenz und Orientierung."*<sup>235</sup>

Dennoch ist zu beachten: *"Man darf sich von politischer Bildung nicht alles versprechen. Ihre Hauptaufgabe besteht - im originären Sinne des Bildungsbegriffs - in der Vermittlung von Informationen über Inhalte und Wissenserwerb durch Dialog, die erst begründete Urteilsfindung des einzelnen ermöglicht."*<sup>236</sup> Politische Bildung ist *"selbstverständliche Daueraufgabe und weder bildungspolitischer Luxus für Zeiten wirtschaftlicher Prosperität noch Instrument politischen Krisenmanagements. Wer eine sinnvolle Allgemeinbildung fordert, kann den alle Lebensbezüge betreffenden Bereich des Politischen nicht ausschließen."*<sup>237</sup> Das Fehlen einer *"Gesamtkonzeption von Weiterbildung, in der exemplarisch aufgezeigt wird, welchen Stellenwert politische, berufliche und allgemeine Bildungsinhalte in einem integrativen Konzept von Weiterbildung haben könnten"*<sup>238</sup>, wurde daher auch schon mehrfach kritisiert;<sup>239</sup> an der Situation geändert hat sich nichts.

<sup>234</sup> Arbeitsausschuß für politische Bildung 1988, S. 85.

<sup>235</sup> Negt 1994, S. 6.

<sup>236</sup> Arbeitsausschuß für politische Bildung 1988, S. 84.

<sup>237</sup> Ebd., S. 83.

<sup>238</sup> Ebd., S. 84.

<sup>239</sup> Vgl. hierzu beispielhaft die Stellungnahme des Arbeitsausschusses für Politische Bildung im Rahmen der konzertierten Aktion am 03. Dezember 1987 im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (vgl. hierzu Länge 1988, S. 79 ff.; Schmidt 1987, S. 25; vgl. auch die fehlenden Konzepte z.B. bei der Kultusministerkonferenz in dies. 1998 a; dies. 1998 b).

*"Berufliche Qualifikation ohne Einsicht in politische Problemzusammenhänge und damit in Ordnungsraster ist letztlich rein funktionales Fachidiotentum,"*<sup>240</sup> was auch nicht im Interesse der Unternehmer liegt, die sich mit unterschiedlichen Konzepten und Weiterbildungsprogrammen für die Herausbildung der Human-Ressource einsetzen.

Wenn, wie Richard Gaul, Direktor für Konzernkommunikation und Politik bei der BMW Gruppe, im Forum der Wirtschaftswoche schreibt, *"Toleranz, gegenseitige Achtung und Respekt vor jedem Menschen entscheidende Erfolgsfaktoren für eine Volkswirtschaft im globalen Wettbewerb"*<sup>241</sup> sind und die Durchsetzung nicht nur Sache des Staates, sondern auch der Unternehmen ist, dann müsste politische Bildung keine Legitimationsängste haben. Politische Bildung gehört daher ebenso in den Gesamtkontext des Unternehmensleitbildes, das sich an gesellschaftlichen Werten orientiert, wie auch in die Weiterbildungsprogramme. Um so erfreulicher ist es, wenn auch die BpB in ihren überarbeiteten Förderungsrichtlinien unter Punkt 2.3 schreibt: *"zeitlich und inhaltlich abgegrenzte Lerneinheiten der politischen Bildung können auch im Rahmen von Veranstaltungen der beruflichen Bildung gefördert werden."*<sup>242</sup>

Wenn an die Stelle des zweckrationalen Denkens von der *"Bildung als Mittel zum Zweck"* und der *"vorbereitenden Schärfung von Qualifikationen, (...) die Vermittlung selbstschärfender und subjektbezogener Qualifikation"*<sup>243</sup> als betriebliche Qualifizierungsstrategie tritt, ergeben sich neue Anknüpfungspunkte. Dementsprechende Qualifikationen sind nur begrenzt im betrieblichen Prozess durch Seminare zu erwerben. Erst der Bezug zur Alltagsrealität kann individuelle Betroffenheit herstellen, zur Reflexion anregen und somit subjektorientierte Pädagogik sein.<sup>244</sup> In den vielfältigen Bereichen des bürgergesellschaftlichen Engagements<sup>245</sup> liegen solche sozialen und kommunikativen Lernfelder.<sup>246</sup> Dass dies gerade auch als Aktionsfeld von den Unternehmen entdeckt wurde,<sup>247</sup> sollten politische Bildner für Ihre Arbeit nutzen, besteht doch hierdurch die Chance, dass die dem Nachhaltigkeitsgedanken folgenden Managementkonzepte mit den veränderten Unternehmenskulturen und -philosophien die *"Renaissance des Sub-*

<sup>240</sup> Arbeitsausschuß für politische Bildung 1988, S. 86.

<sup>241</sup> Gaul 2001, S. 30.

<sup>242</sup> Bundesministerium des Innern 2002 b.

<sup>243</sup> Arnold 1998 a, S. VI.

<sup>244</sup> Vgl. Markert 1998, S. VIII.

<sup>245</sup> Zu nennen sind hier beispielsweise die Projekte *"SeitenWechsel"* und *"mehrwert"*, auf die in Kapitel 5.8 näher eingegangen wird.

<sup>246</sup> Vgl. u.a. Mutz 2001 a.

<sup>247</sup> Darauf werde ich ausführlich in Kapitel 3.1.3 eingehen.



jekts<sup>248</sup> bewirken. In den aktuellen Konzepten wird *"das Unternehmen gerade des ökonomischen Erfolges willen auch als soziales System gesehen, als kultureller und sozialer Lebenszusammenhang der Beschäftigten."*<sup>249</sup> Daneben zeigt die gestiegene Abhängigkeit des Unternehmenserfolges vom Image, der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit, die Bedeutung, die politischer Urteilsfähigkeit im beruflichen Handeln zukommt und stellt damit eine entscheidende betriebliche Qualifikation dar.

Will politische Bildung in die Betriebe hineinkommen, muss sie sich aber *"thematisch auf die Sphäre des beruflichen Handelns einlassen und das Politische auch außerhalb des politischen Systems suchen"*<sup>250</sup>, was schließlich auch zur Frage nach der Nützlichkeit<sup>251</sup> ihrer Angebote führt. Im Fokus steht dabei die Aufgabe der Profilierung der politischen Bildung als Dienstleistungsanbieter in der Weiterbildungslandschaft. Kann und soll sie also in Konkurrenz zu anderen Angeboten der Fortbildung treten und sich als "weicher" Standortfaktor profilieren? Oder ist es ihre soziale Aufgabe und Botschaft, sich dem Diktat der Flexibilisierung und Ökonomisierung entgegenzustellen - und dann mit welchen Erfolgsaussichten? *"Ob und wo sie dabei Gefahr laufen kann, sich zu verlieren und zum 'added value' zu verkommen, bleibt einer kritischen Reflexion ihrer Praxis überantwortet."*<sup>252</sup>

Diese noch einmal zugespitzten Ausführungen zum Verhältnis politischer Bildung und Erwerbsarbeit bilden eine gute Klammer zwischen der geschilderten älteren und der nun folgenden neueren (Synthese-)Diskussion.

---

<sup>248</sup> Sander 1998 b, S. 16.

<sup>249</sup> Ebd., S. 16.

Gleichzeitig ist die soziale Wertschätzung einer Person eng an den Beitrag gebunden, den sie in Form formal organisierter Arbeit für die Gesellschaft erbringt. *"Erwerbsarbeit bildet die zentrale Grundlage zu gesellschaftlicher Integration und Partizipation"* (Mutz 1999, S. 12). "Wer braucht mich?", ist eine Frage, die der moderne Kapitalismus völlig zu negieren scheint. Das System strahlt Gleichgültigkeit aus. Doch nur, wenn jemand gebraucht wird, macht auch das Leben und Handeln Sinn, findet Motivation und Identitätsbildung statt (vgl. Faulstich 1998, S. 35; vgl. ferner Sennett 2000, S. 201 f.).

<sup>250</sup> Sander 1996, S. 19. Vgl. hierzu auch Beck 1993.

<sup>251</sup> Vgl. Sander 1996.

<sup>252</sup> Fischer 1998, S. 11.

## 2.4 Die aktuelle Debatte um politische Bildung und Wirtschaft

### 2.4.1 *Dichotomie von politischer Bildung und beruflicher Bildung - Trennung von Qualifikation und Reflexion*

In Anlehnung an den Neuhumanismus gab und gibt es auch heute noch in Teilen der Weiterbildung (den Aufklärungs-/Emanzipationspädagogen<sup>253</sup>) eine Distanzierung zu den von der Anpassungspädagogik in den Vordergrund gehobenen Inhalten der technisch-ökonomischen Berufsausbildung, die sich am Fortschritts-glauben orientiert, Weiterbildung als funktionale Anpassungsqualifikation<sup>254</sup> versteht und alles Handeln daran ausrichtet.<sup>255</sup> *"Die Ablehnung des Nützlichkeitsdenkens und aufklärerischer Utilitätspädagogik in den neuhumanistischen Bildungsentwürfen beruht auf einer kritischen Distanz zum Beruf, als einer den Menschen von außen zugewiesenen und einschränkenden Stellung."*<sup>256</sup> Politische Bildung verstand sich somit als Korrektiv. Das auf die Vermittlung von funktionalen Qualifikationen beschränkte Verständnis von Weiterbildung sollte eine Erweiterung des Blickwinkels erfahren, um so auch ein Gegengewicht zu den (vor allem den Kapitaleignern dienenden) Qualifizierungsprozessen zu bilden.<sup>257</sup> Neueren Überlegungen nach kann politische Bildung auch beruflichen Nutzen<sup>258</sup> mit sich bringen, indem sie die Arbeitenden befähigt, ihr berufliches Handeln auch politisch zu reflektieren, und dadurch Lerneffekte für die betriebliche Arbeit aufweisen.<sup>259</sup> Daneben kann sie bei der Vermittlung der weichen Faktoren unterstützen, indem subjektzentrierte Kompetenzen vermittelt werden.<sup>260</sup> Die von Dieter Mertens 1974 eingebrachten Schlüsselqualifikationen erleben damit eine Neuauflage. *"Zur Debatte steht, inwieweit und in welcher Weise berufliche Weiterbildung universell verwendbare Fähigkeiten vermitteln muss, die über ein traditionelles Verständnis berufsbezogener Qualifikation weit hinaus gehen und die*

---

<sup>253</sup> Die Begriffe "Aufklärungs-/Emanzipationspädagoge" und "Anpassungspädagoge" sollen in der vorliegenden Arbeit für die gegensätzlichen Richtungen in der Pädagogik bzw. politischen Bildung stehen. Während letztere die Funktionalität und Anpassung als wichtiges Bildungskriterium betrachten, steht genau dies für erstere, für eine Unterordnung und Fortsetzung der Herrschaftsverhältnisse, die nicht zur Emanzipation des Individuums beitragen. Die Verwendung der Begriffe soll die beiden Pole verdeutlichen. Das heißt nicht, dass Aufklärung/Emanzipation oder Anpassung im Verständnis der Arbeit grundsätzlich als negativ zu bewerten sind. Es kommt dabei allerdings auf das geeignete Maß und die Zielsetzung an.

<sup>254</sup> Vgl. Peters 1998, S. 86 ff.; Sander 1991, S. 205.

<sup>255</sup> Vgl. zum Begriff des Neuhumanismus Blankertz/Matthiessen 1995.

Die Bildungspolitik des Kapitalismus hat der Vorstellung der Aufklärungspädagogik nach für eine störungsfreie Reproduktion der Gesellschaft zu sorgen, weswegen sie ihr entgegentreten will. Somit war im Verständnis der von ihr kritisierten Anpassungspädagogen der individuelle Bildungsprozess auch eine Qualifikation für die spätere Berufspraxis (vgl. Markert 1970, S. 186).

<sup>256</sup> Faulstich 1991, S. 193.

<sup>257</sup> Vgl. Sander 1991, S. 207.

<sup>258</sup> Vgl. Sander 1998 b, S. 20.

<sup>259</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im ersten Kapitel. Zur Kritik an diesem Ansatz vgl. Ahlheim 2000, S. 26 f.; Hufer 1998, S. 29.

<sup>260</sup> Vgl. Sander 1998 b, S. 20.

*gesamte Persönlichkeit des Lernenden betreffen.*<sup>261</sup> *"Die Ansprüche des Individuums auf Selbstverwirklichung im Kontext lernrelevanter Arbeitsbezüge stehen bei dem neuen Typus gesellschaftlicher Arbeit nicht mehr zwangsläufig in einer unversöhnlichen Gegnerschaft zu den Qualifikationsanforderungen des Betriebes."*<sup>262</sup> Autonomie und erweiterte Entscheidungskompetenzen tragen zur Humanisierung des Arbeitsprozesses bei. Das betriebliche Lernen kann sich somit zum Trägermedium politischen Lernens entwickeln.<sup>263</sup> Ob für den Arbeitnehmer durch die gestiegene Verantwortung, die Mündigkeit und den Leistungsdruck wirklich ein Gewinn zu verzeichnen ist, ist umstritten.<sup>264</sup>

*"Berufliche Bildung will im Arbeitsprozess verwertbare Qualifikationen vermitteln, verwertbar aus Sicht der Unternehmen für eine möglichst effektive, gewinnorientierte Produktion und für Rationalisierungsprozesse, verwertbar aber auch aus der Sicht der Teilnehmer/innen an beruflicher Weiterbildung für die Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt oder für sozialen Aufstieg. Politische Bildung dagegen ist an sozial-strukturellen Zusammenhängen von Arbeit und Arbeitsorganisation interessiert; sie fragt nach Interessenkonstellationen und Herrschaftsbeziehungen und intendiert die Mündigkeit der Lernenden."*<sup>265</sup> Hierin liegt der kritische "Knackpunkt", obwohl es in beiden Fällen um Wissensvermittlung geht, sind die Zielrichtungen divergent. Dies lässt sich auf die noch immer nicht überwundene und in der Historie zu suchende Trennung bzw. Ungleichgewichtung von Berufs- und Allgemeinbildung zurückführen.<sup>266</sup> Nachdem nun die Berufsbildung und vor allem die Weiterbildung einen enormen Bedeutungszuwachs erleben, muss auch die politische Bildung über ihre Methoden nachdenken und versuchen, im Interesse der Individuen die Trennung zu durchbrechen.

So wie die Dichotomie von beruflicher Qualifikation und politischer Reflexion angesichts der *"Entgrenzung von Politik"*<sup>267</sup> nicht mehr haltbar ist, so gehört auch die Vorstellung von politischer Bildung als Element der Klassenauseinandersetzung einer älteren Epoche der Industriegesellschaft an. Politische Weiterbildung durchlebt in den Zeiten der Entgrenzung der Politik einen Aufgabenwandel. Dabei *"geht es um Auseinandersetzungen und Kontroversen über die Art und Weise, in der wir in einer Welt leben sollen, in der das, was früher entweder von Na-*

---

<sup>261</sup> Sander 1991, S. 206.

<sup>262</sup> Arnold 1998 b, S. 43.

<sup>263</sup> Vgl. ebd., S. 45.

<sup>264</sup> Zur Kritik an den Thesen Arnolds vgl. Ahlheim 2000; vgl. ferner auch Sennett 2000.

<sup>265</sup> Sander 1991, S. 206 f.

<sup>266</sup> Vgl. Faulstich 1991, S. 193.

<sup>267</sup> Beck 1986, S. 300.

*tur oder von der Tradition bestimmt wurde, nunmehr Gegenstand menschlicher Entscheidung ist.*<sup>268</sup> Politische Bildung scheint damit immer mehr dazu zu dienen, *"einen Spagat zwischen ökonomischen Interessen nach Qualifizierung und sozialpolitischen Bedürfnissen nach Versorgung"*<sup>269</sup> gewährleisten zu müssen. Dabei nimmt gleichzeitig das in den Zeiten der Unübersichtlichkeit<sup>270</sup> zunehmende Bedürfnis nach Orientierungswissen<sup>271</sup> und dem Lernen in Zusammenhängen im Bereich der politischen Bildung zu. Offen ist jedoch, wie und mit welcher Akzentuierung diese Veränderungen in der Bildungsarbeit aufgegriffen werden.

Dass beruflich-wirtschaftliches Handeln auch Kriterien politischer Rationalität genügen muss, liegt in der Risikogesellschaft<sup>272</sup> im Interesse aller Gesellschaftsmitglieder. Politische Bildung muss neben dem Angebot bzw. der Selbsterschließung einer Interpretation aufgeschlossen auf die Herausforderungen der Zeit reagieren und den Menschen bei ihrer Bewältigung helfen, dazu zum Beispiel Handlungskompetenzen vermitteln. Nach wie vor problematisch ist aber gerade deshalb das Fehlen einer Gesamtkonzeption, die allgemeine, politische und berufliche Bildung verbindet, auch wenn dies in diversen Schriften der Kultusministerkonferenz, des Deutschen Bildungsrates und der Gewerkschaften sowie auch bei einigen Vertretern der Wirtschaft gefordert wird bzw. als realisiert gilt.<sup>273</sup> Problematisch ist daneben auch, dass ein Austausch zwischen beruflichen und politischen Bildnern kaum stattfindet und die Diskussion um eine Neuausrichtung des Fachs politische Bildung (auch mit Blick auf die hier thematisierte Vernetzung politischer mit beruflicher Bildung und/oder Kooperationen der Wirtschaft und der Bildungsträger) sich m.E. noch zu sehr im Kreis dreht bzw. wenig Praxisrelevantes hervorbrachte.

---

<sup>268</sup> Giddens 1997, S. 9.

<sup>269</sup> Wollenberg 1991, S. 241.

<sup>270</sup> Zum Begriff vgl. auch Habermas 1985.

<sup>271</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 109 ff.

<sup>272</sup> Zum Begriff vgl. Beck 1986.

<sup>273</sup> So ist in der Mitteilung der Kultusministerkonferenz zu lesen, dass *"politische Weiterbildung als eigenständige Bildungsaufgabe (...) stärker Bestandteil der allgemeinen und insbesondere auch der beruflichen Weiterbildung werden [soll; M.Z.] als eine bereichsübergreifende Aufgabe im Prozess des lebenslangen Lernens"* (Kultusministerkonferenz 1998 a, S. 5; vgl. auch Kultusministerkonferenz 1995, S. 75 ff.).

#### **2.4.2 Die Argumente der Befürworter bzw. Optimisten und die der Kritiker bzw. Pessimisten in der aktuellen Diskussion**

*"Politische Bildung steht nicht im Gegensatz zur beruflichen Qualifikation, sondern ist Voraussetzung für ein erfolgreiches berufliches Handeln."*<sup>274</sup> So spricht sich mit Winfried Schlaffke, dem stellvertretenden Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft auch ein Wirtschaftsvertreter dagegen aus, Verschiedenheiten zu konstruieren, wo keine seien.<sup>275</sup> Denn *"in einer veränderten Arbeitswelt, in der das Gebot der ökonomischen Rationalität längst an ihre Grenzen stößt, sind vom einzelnen neue Qualitäten gefordert, die Kreativität, Urteilsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein einschließen. Die politische Bildung stellt mit der Heranbildung und Förderung politischer Urteilsfähigkeit eine wichtige Schlüsselqualifikation dar, die auch in der Arbeits- und Wirtschaftswelt zunehmend gefragt ist."*<sup>276</sup> Mit der Bedeutungszunahme an überfachlicher Qualifikation geht auch die Smith-Taylor-Epoche der zunehmenden Arbeitszerlegungen vorüber. Allerdings setzt sich die Aufteilung der Arbeit dennoch in einigen Bereichen fort. In flexiblen Betrieben mit polyglotten (mehrsprachigen) Arbeitern, unregelmäßiger Arbeitszeit und differierenden Produktionsabläufen stellt die Maschine häufig den einzig echten Ordnungsrahmen dar und muss daher einfach und leichtverständlich sein. *"Durch ein schreckliches Paradox schaffen wir damit genau die Bedingungen für eine unkritische und fragmentierte Tätigkeit bei den Benutzern."*<sup>277</sup> Motivation und Solidarität untereinander sowie Identifikation mit der Tätigkeit nehmen dabei ab.

Dennoch sind *"Arbeitsbereicherung, Arbeitserweiterung, Zunahmen der Dispositionsspielräume [278; M.Z.] (...) Begriffe, die den Trend der Zukunft umreißen. Gebraucht werden Breitenqualifikationen, Übersichtswissen, Vernetzungsfähigkeit, Entscheidungsfreiheit angesichts komplexer Systeme."*<sup>279</sup> Ausdruck des gesellschaftlichen Wertewandels sind denn auch die gestiegenen subjektiven Ansprüche an die Berufs- und Arbeitstätigkeit.<sup>280</sup> Dies korrespondiert mit den veränderten Unternehmensleitlinien, in denen Kompetenz, Autonomie und Selbständigkeit

<sup>274</sup> BpB 1998, S. 29. Vgl. auch Arbeitsausschuß für politische Bildung 1988.

<sup>275</sup> Vgl. Schlaffke/Tietgens 1998, S. 17; Sander 1996, S. 12.

<sup>276</sup> BpB 1998, S. 29.

<sup>277</sup> Sennett 2000, S. 92.

<sup>278</sup> Die neue Freiheit täuscht. Kontrollen und Überwachungssysteme kennzeichnen die neue Zeit (vgl. ebd., S. 74 ff.; Geißler 1998, S. 31 f.).

<sup>279</sup> Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 8 f. Vgl. auch Peter 1998, S. 87.

<sup>280</sup> Die berufliche Tätigkeit dient nicht allein dem Gelderwerb. Der Einzelne muss sich mit der Arbeit identifizieren können und von dem Produkt sowie dem Unternehmen überzeugt sein. Aus diesem Grund ist es für ein Unternehmen wichtig, Identifikationspunkte zu schaffen. Dies kann durch Unterstützung bestimmter sozialer Projekte, durch integrative Einbindung der Arbeitnehmer in betriebliche Entscheidungsprozesse etc. gelingen. Hierauf werde ich im nächsten Hauptkapitel näher eingehen.

sowie soziale Eingebundenheit aber auch Verantwortung für den Mitarbeiter eine neue Dimension erreicht haben.<sup>281</sup> Wolfgang Sander hat in seinen Überlegungen zur Nützlichkeit politischer Bildung sechs Ansätze skizziert, die eine Offerte auch für die betriebliche Umsetzung bieten, ohne dass er die politische Bildung jedoch in der beruflichen Qualifikation aufgehen sieht.<sup>282</sup>

1. Denken in Zusammenhängen, also das eigene Handeln in einem gesellschaftlich-politischen Kontext sehen können.
2. Politisches, ökonomisches und soziales Handeln mit Blick auf unbeabsichtigte Nebenfolgen prüfen und beurteilen können.
3. Visionen des Zusammenlebens entwickeln - und auf ihre Realisierbarkeit überprüfen können.
4. Empathie entwickeln, sich in die Perspektive anderer (Individuen, aber auch sozialer und politischer Gruppen) hinein versetzen können.
5. Sich gemeinsam mit anderen Arbeitsziele setzen und auch in komplexen, projektartigen Vorhaben realisieren können.
6. Sich Informationen über gesellschaftlich-politische Fragen und Probleme selbstständig beschaffen sowie sie sinnvoll einordnen und beurteilen können.

Diese Ansätze lassen sich ohne große Probleme um weitere Punkte ergänzen, die sich mit interkulturellem, sozialem und ökologischem Kompetenzerwerb beschäftigen. Aber bereits die oben genannten Überlegungen zeigen deutlich, dass Felder für Kooperationen vorhanden sind. Dabei sollte bei der Konzeption von Angeboten immer die Frage bestimmend sein, was die potenziellen Teilnehmer mit dem anfangen können, was politische Bildung zu bieten hat und was nicht, also was vermittelt und angeboten werden soll.<sup>283</sup> Klaus Ahlheim kritisiert dies und sieht in Teilen der betrieblichen Weiterbildung die Synthese als längst vollzogen an. Allerdings *"anders als es die Theoretiker der Integration von politischer Bildung zu Beginn der siebziger Jahre meinten, [hat sich; M.Z.] eine eher affirmative politische Bildung durchgesetzt, keine in kritischer Absicht, keine im Interesse vor allem der lernenden Subjekte."*<sup>284</sup> Aber muss politische Bildung nicht bei der Lebenswirklichkeit, dem Alltag, ansetzen und den Menschen befähigen, die-

<sup>281</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Unternehmenskultur in Kapitel 3.1.3.4.

<sup>282</sup> Sander 1998 b, S. 20 f.; vgl. auch ders. 1996, S. 19.

<sup>283</sup> Vgl. hierzu z.B. auch Sander 2001 c, S. 181.

<sup>284</sup> Ahlheim 1990, S. 12 f. Ulrich Cartellieri, Vorsitzender der Deutschen Nationalstiftung bemerkte in einem Interview zur Ökonomisierung der Hochschulen auf die Frage, *"liefert sich die akademische Bildung damit nicht einem Nützlichkeitswahn aus, der Spezialwissen in den Vordergrund stellt, während der humboldtsche Bildungsgedanke verkümmert?"*: *"Was ist gewonnen, wenn wir schon im Vorfeld vor einer Ökonomisierung der Universitäten warnen, vor einer 'Managerisierung', wie manche sagen, anstatt froh zu sein, dass überhaupt etwas in Gang kommt, Nützlichkeitswahn ist in diesem Zusammenhang eine Totschlagvokabel"* (Hermani 2002, S. 67). Und genau dies scheint es auch für einige Bildner zu sein.

sen sinnvoll zu bewältigen? Können dann Reflexion oder Kritik nicht nur Bausteine im Kompetenzgefüge sein?<sup>285</sup> Edgar Weick sieht die Diskussion über eine Synthese von beruflicher und politischer Bildung oder allgemeiner Bildung hinübergewandert in den Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. *"Die hehren Begriffe einer emanzipativen Erwachsenenbildung, die heute noch zu verwenden einen gehörigen Mut erfordert, finden sich wieder in der Literatur über Quality Circles, Quality Networks, Lernstatt-Konzepte und Anleitungen zum Team-Work."*<sup>286</sup>

Viele der Bildungskonzepte sind adaptiert worden,<sup>287</sup> doch auch die politische Bildung kann den "Weiterbildungskuchen" um einige "Zutaten" bereichern. Sie kann helfen, Verunsicherung abzubauen und zur Urteilsfähigkeit anregen, die den ersten Schritt zur Bereitschaft, verantwortliches politisches Handeln zu übernehmen, beinhaltet. Würde sich die Erkenntnis von Horst Siebert, dass Erwachsene *"lernfähig, jedoch unbelehrbar"*<sup>288</sup> sind, durchsetzen, wäre auch die Teilnehmerorientierung anders zu bewerten. Das Überwältigungsverbot<sup>289</sup> gebietet es, den Individuen auch eigene Rückschlüsse zuzugestehen. Diese Erkenntnis müsste sich m.E. mehr in der Bildungslandschaft durchsetzen und wäre ein erster Schritt aus der von Rolf Arnold prognostizierten und eingangs zu diesem Hauptkapitel erwähnten *"Generalisierungsfalle"*<sup>290</sup>. Denn gesellschaftliche Erfordernisse machen die Ambivalenz einer fachübergreifenden Bildung deutlich,<sup>291</sup> was tendenziell zu einer Koinzidenz dieser beiden diametralen Prinzipien führen kann.<sup>292</sup> So konzediert Günther Dohmen, einer der Vordenker des lebenslangen Lernens: *"Ein konträrer Gegensatz bei der Vermittlung von allgemeiner, politischer und beruflicher Bildung besteht nicht."*<sup>293</sup> Denn auch für die Betriebe gilt: *"Nur ein ökonomisches Handeln, das öffentliche Folgen und Einflüsse wahr- und ernstnimmt, antizipiert und integriert (...), das sich also für das Politische und Gesellschaftliche öffnet,"*<sup>294</sup> sichert den langfristigen Unternehmenserfolg und trägt zur Identifikation bei. Dies setzt auch den gesellschaftlich-politischen reflektie-

---

<sup>285</sup> Vgl. Länge 1998, S. 23.

<sup>286</sup> Weick 1991, S. 212.

<sup>287</sup> Vgl. Markert 1998 a, S. 2. *"In den 80er Jahren waren es gerade die industriellen Großunternehmen, die die Didaktik der kritischen Bildungstheorien implizit aufgriffen, da sie sie als arbeitsstrukturell notwendig erkannten und versuchten, sie in betriebspezifischer Form umzusetzen"* (ebd., S. 2).

<sup>288</sup> Vgl. Siebert 1996, S. 90.

<sup>289</sup> Vgl. Dokumentation Beutelsbacher Konsens 1974 und ferner Sander 1999 a.

<sup>290</sup> Arnold 1998 a, S. V.

<sup>291</sup> Vgl. Mertens 1974, S. 37.

<sup>292</sup> Vgl. Arnold 1996, S. 199.

<sup>293</sup> Dohmen 1998, S. 91 f.

<sup>294</sup> Beck 1993, S. 199.

renden Arbeitnehmer voraus. Dafür muss sich die politische Bildung jedoch *"thematisch auf die Sphäre des beruflichen Handelns einlassen und das Politische auch außerhalb des politischen Systems suchen."*<sup>295</sup> Bei der Auslotung neuer Ansätze und Kooperationsmodelle ist m.E. zugleich zu beachten, dass politische Bildung ohne ihren spezifischen Gegenstand - eben Politik - unerkennbar und verwechselbar wird, was zu einem weiteren Profilverlust führen würde. Daher muss bei allen Neujustierungs-, Veränderungs- und Synthesegeboten in der politischen Bildung das Politische Gegenstand bleiben.

Darf und soll sich politische Weiterbildung als Dienstleister profilieren und in Konkurrenz zu anderen Weiterbildungsanbietern treten? Diejenigen, die sich für ein Festhalten an traditionellen Konzepten der Emanzipation und der wertorientierten Bildungsarbeit aussprechen, gelten auch als Missionare und Weltverbesserer unter den Weiterbildnern.<sup>296</sup> Sie sehen die m.E. zum Teil nicht unbegründete Gefahr, politische Bildung könne *"unter dem Druck des Marktes"*<sup>297</sup> einbrechen, ihren politischen und sozialen Aufgaben und Botschaften entwachsen.<sup>298</sup> Dabei wird aber verdrängt, dass ein Großteil der konstitutiven Elemente einer auf die abhängig Beschäftigten bezogenen Massenbildung nicht mehr aktuell sind. *"Weder äußere soziale Not, ein entwickeltes Klassenbewusstsein noch inhumane Fremdbestimmung prägen Rolle und Bildungsinteressen heutiger Arbeitnehmer. Die Konkurrenz- und Leistungsgesellschaft hat die Solidaritätseffekte gemeinsamen Lernens aufgehoben und durch individuelle Aufstiegs- und Karriereorientierung, in der der Wert der Bildung vornehmlich durch den Grad des persönlichen Nutzens und beruflichen Qualifizierung bestimmt wird"*<sup>299</sup>, ersetzt. Die Traditionalisten bescheinigen durchaus den hehren Anspruch, dem einige politische Bildner durch die Annäherung an den Arbeitsmarkt folgen, vermissen aber gleichzeitig die Ideale des Siebzigerjahre-Konzepts.<sup>300</sup> Vielmehr sehen Sie die Gefahr, dass *"durch die Handschrift dieser methodisch verengten Politikdidaktik (...) das Politische selbst aus den Augen gerät. Politische Bildung und Politikdidaktik werden entpolitisiert, Utopie und Gesellschaftskritik werden aus dem politikdidaktischen Diskurs verbannt, eine affirmative Wende findet statt, deren heim-*

---

<sup>295</sup> Sander 1996, S. 19.

<sup>296</sup> Vgl. Ahlheim 2000, S. 27.

<sup>297</sup> Hufer 2002 c, S. 15. Vgl. auch Hufer 1998, S. 29.

<sup>298</sup> Vgl. Apitzsch 1999, S. 99; Hufer 2001 b.

<sup>299</sup> Pies 1998, S. 31. Vgl. auch Hufer, der anknüpfend an den Arbeitskreis "Arbeit und Leben" als bildungspolitische und programmatische Strategie die Rückbesinnung auf soziale Fragen forciert (vgl. Hufer 2002 c, S. 234; Butterwegge 2002, S. 95).

<sup>300</sup> Vgl. Ahlheim 2000, S. 26. Zur Kritik vgl. Markert 1998 a.



*liches Leitbild der gesellschaftliche Status quo ist.*<sup>301</sup> Denn nach wie vor ist für einen großen Teil der politischen Bildner das Bildungsideal der Aufklärung, das Ideal der Gleichheit und Solidarität bestimmend und wirkt damit handlungsreduzierend. Im Vordergrund steht für sie daher die kritische Auseinandersetzung mit den Herrschaftsverhältnissen. Verbindende Ansätze mit betrieblichen Weiterbildungskonzepten und Anforderungen werden nicht wahrgenommen: *"Eine allzu große Nähe zu beruflichen, vorab betrieblichen Qualifizierungsangeboten und -aktivitäten, eine Favorisierung des 'Lernorts Betrieb' auch in der politischen Erwachsenenbildung, wie sie in manchen Konzepten zumindest durchschimmert, würde der politischen Erwachsenenbildung lang- und mittelfristig Schaden zufügen, auch wenn man solche Konzepte in Begrifflichkeiten des früher durchaus gesellschaftskritischen Programms der Synthese bzw. Integration von politischer und beruflicher Bildung kleiden würde.*<sup>302</sup> Nur durch die Rückkehr zur dichotomen Arbeitsteilung mit der beruflichen Weiterbildung kann demnach verhindert werden, dass die politische Bildung *"ihren Gegenstand und somit ihr Klientel verliert.*<sup>303</sup>

Ebenso bleibt unbeantwortet, wie eine Arbeitsteilung unter veränderten Lebens- und auch Standortbedingungen auszusehen hat. Verschließt man nicht vielmehr die Augen davor, dass zunehmend Bildungskonzepte aus der politischen Bildung von anderen Bereichen adaptiert werden? Die Befürchtung, politische Bildungseinrichtungen könnten in das *"Haifischbecken realer Wirtschaftskonkurrenz geworfen werden"*<sup>304</sup> und als Folge soziale Deklassierung forcieren - zum Beispiel durch die Ausgrenzung zahlungsschwacher Klientel -, ist eines der Argumente der Kritiker einer neuen Synthesediskussion.

Auf weitere Aspekte und Vorschläge der neueren Öffnungs- bzw. Vernetzungsdiskussion werde ich im Verlauf der Ausführungen im nächsten Hauptkapitel eingehen. Die Position der Befürworter am Anfang dieses Kapitels lässt sich durch die Begründung einer Kooperationsbeziehung politischer Bildung mit der Wirtschaft in Kapitel 1.4 und die Ausführungen in Kapitel 3 ergänzen.

---

<sup>301</sup> Ahlheim 2002, S. 206.

<sup>302</sup> Ebd., S. 210.

<sup>303</sup> Nuissel 1997, S. 20.

<sup>304</sup> Hufer 1998, S. 30.

## 2.5 Zusammenfassung des bisherigen Stands und Schlussfolgerung für das Forschungsvorhaben

Durch Globalisierung, technischen Fortschritt und Strukturwandel sind die Anforderungen an die Weiterbildung in einem ebenso beständigen Umbruch wie die wirtschaftliche Entwicklung. Hinzu kommt, dass politische Bildung außerhalb der Schule ein Schattendasein führt, das unter anderem auf ihre unklare Definition, aber vor allem auf ihre geringe Reichweite zurückzuführen ist. Das heißt, dass neue Überlegungen anzustellen sind, wohin sich politische Bildung wenden kann, will sie *"das Politische auch außerhalb des politischen Systems suchen"*.<sup>305</sup>

Wie die Ergebnisse aus dem Bericht politische Bildung 2002 zum Potenzial politischer Bildungsangebote zeigen, umfasst dieses einen großen Teil der bisher nicht erreichten Menschen, wenn man bereit ist, sich ihren Erwartungen zu öffnen. Demnach wären rund 10% relativ schnell und mit verhältnismäßig wenig Aufwand und zusätzlich etwa 38% (aus diesem Segment werden nicht alle, aber wohl ein großer Teil ansprechbar sein) durch eine deutliche Umstellung der Arbeitsweise politischer Bildungsarbeit erreichbar. Das ist die ermittelte Nutzungswahrscheinlichkeit; der geäußerte Bedarf an Bildungs- und Informationsangeboten - also Fragen, mit denen sich die Menschen tatsächlich beschäftigen - ist noch größer.<sup>306</sup> Zur Erinnerung: bisher werden 1-5% der Menschen durch konventionelle Angebotsformen und nur eine geringfügige Orientierung an ihren wahren inhaltlichen und formellen Interessen erreicht.<sup>307</sup> Der Kunde will umworben, motiviert und hofiert werden, auch politische Bildung ist ein Produkt, für das Verkaufsaspekte Gültigkeit haben und das sich auf die Käuferinteressen - zumindest bedingt - einstellen muss. Warum Bildungsprogramme durch eine stärkere Orientierung an den Interessen der Bürger schlechter oder gar trivialer werden sollen, was so schlecht daran sein soll, mehr Marketing und Aspekte der Suggestion bei der Werbung für Veranstaltungen einzusetzen, wie es die Kritiker behaupten, ist der Autorin nicht klar. Seit einiger Zeit hat eine Marktöffnungsdiskussion in die Bildungseinrichtungen Einzug gehalten, die anfangs stark ideologisch geprägt war, nun aber eine Menge an diesbezüglichen Ideen und Konzepten bringen kann.<sup>308</sup>

---

<sup>305</sup> Sander 1996, S. 19. Vgl. hierzu auch Beck 1993.

<sup>306</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 82 f.

<sup>307</sup> Vgl. auch Rudolf 2002 b, S. 45 f.

<sup>308</sup> Vgl. z.B. Peter 1998, S. 25. Zur Kritik vgl. Oppermann 1998; Strunk 1996; Faulstich 1995 a.

Die Kritik, das Lernen richte sich in den marktwirtschaftlich und damit weiterbildungsorientierten Bildungskonzepten *"nicht mehr auf den Menschen und seinen Ausgang aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit [oder auf organisiertes reflexives Lernen; M.Z.], sondern primär auf eine Instrumentalisierung seiner geistigen Kräfte zum Zwecke einer Maximierung privatwirtschaftlicher Nutzwerte"*<sup>309</sup>, zeugt zwar von Erkenntnisfähigkeit, doch pauschale, nicht empirisch begründete Schelte ohne Gegenkonzepte, die dann auch die zeitgeistliche Dimension und Erwartungshaltung der Bürger berücksichtig, erscheint m.E. ungenügend, um das Schattendasein politischer Bildung zu beenden. Denn de facto hat die staatliche Bildungspolitik und die Qualifizierungsoffensive der Neunzigerjahre zu einer Entfunktionalisierung und Prioritätenverschiebung in der Weiterbildung geführt.<sup>310</sup> Das Beharren auf dem Status quo führt damit in letzter Konsequenz zur Verdrängung der politischen Bildungsarbeit und hin zu einem Dasein als Nischenanbieter. Damit entzieht sich politische Bildung selbst ihre genuine pädagogische Legitimation. Denn wie die Kritiker einer Veränderung selbst zu Recht feststellen, sind *"die Zeiten (...) vorbei, in denen ein weitgehender Konsens darin bestand, der politischen Bildung auch eine gesellschaftliche Notwendigkeit zuzuschreiben."*<sup>311</sup> Daher kommt m.E. politische Bildung nicht umhin, ihre Methoden, Ziele und Konzepte zu verändern und damit bedingt auch Markttrends zu folgen. Dazu gehört auch die Suche nach neuen Handlungsfeldern und Kooperationsmöglichkeiten, um politische Bildungsinhalte in andere Bereiche zu transportieren.

Bereits in der älteren Synthesedebatte wurden die Betriebe und eine Verschmelzung bzw. stärkere Zusammenarbeit beruflicher und politischer Bildung ins Auge gefasst. Hier bestimmte allerdings das Motiv des Klassenkampfes und daraus folgend der Emanzipation der Arbeitnehmer die Diskussion. Daher scheiterte das Konzept am Widerstand der Unternehmen, die Gedanken um eine Integration anfänglich unterstützten. Wieder angestoßen wurde die Debatte Mitte der Neunzigerjahre unter anderem von Wolfgang Sander, der nach der Nützlichkeit politischer Bildung für die eigene Lebensplanung und insbesondere ihre berufliche Relevanz fragte.<sup>312</sup> Doch was hat sich bisher daraus entwickelt, welche Reaktionen gibt es? In einigen wissenschaftlichen Beiträgen<sup>313</sup> wurde das berufsbezogene Lernen in der politischen Bildung aufgegriffen, ohne allerdings konkrete Konzepte und Handlungszusammenhänge auf empirischer Basis - auch unter

<sup>309</sup> Oppermann 1998, S. 334. Vgl. auch Faulstich 1995 b, S. 1 ff.

<sup>310</sup> Vgl. Wahse 1996, S. 217.

<sup>311</sup> Hufer 2002 c, S. 15.

<sup>312</sup> Vgl. Sander 1996.

<sup>313</sup> Vgl. z.B. Zeller/Hoffmann/Stark 2000; Hafeneger 1998; Mannheim-Runkel 1997.

Einbeziehung des Bedarfs der Wirtschaft - aufzuzeigen. Aber gerade hier ist anzusetzen. Es muss genau analysiert werden, ob Kooperationen möglich und auch sinnvoll sind. In den vorhandenen Beiträgen wird dagegen hypothetisch von neuen Möglichkeiten einer Kooperation gesprochen. In der Regel knüpfen die Beiträge an der Entwicklung der von Mertens aufgestellten Schlüsselqualifikationen an. Auf neue Entwicklungen in den Unternehmen, zum Beispiel um deren Bemühen, sich im Rahmen der in Deutschland aufkommenden CC-Diskussion als "guter Bürger" zu positionieren und bürgergesellschaftliches Engagement zu fördern oder nachhaltige Unternehmenskonzepte zu entwickeln, gehen die Überlegungen gar nicht ein. Dies scheint der Autorin für die wissenschaftliche Diskussion zu wenig und bietet den Gegnern einer Neuorientierung zu Recht ausreichend Ansatzpunkte für ihre Kritik.<sup>314</sup> Eine intensivere Auseinandersetzung mit einer möglichen Vernetzung beruflicher und politischer Bildung, das Aufzeigen und die Analyse von anknüpfungsfähigen Aktivitäten in den Unternehmen scheint daher notwendig.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit soll auf der Beleuchtung neuer, bisher in der Diskussion vernachlässigter Aspekte liegen und neue Kooperationswege aufzeigen. Dabei spielt das bisher vorwiegend beleuchtete Feld der Schlüsselqualifikationen eine untergeordnete Rolle. Es findet sich eher im Rahmen der Förderung des bürgergesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiter (als Aufgabe politischer Bildung) und in neuen Konzepten zum Aufbau sozialer Kompetenzen wieder und nicht so sehr in einer auf die Arbeitsprozesse ausgerichteten Bildung bzw. Integration politischer Bildungsansätze in die berufliche Aus- und Weiterbildung. Denn die Grundannahme der Arbeit liegt darin, dass Unternehmen hier auf Grund eigener vorhandener Ressourcen und der Abwehrhaltung wegen der (durch die ältere Synthesediskussion nicht unbegründeten) Gefahr der Indoktrination nur wenig Bedarf für eine Kooperation mit politischen Bildungsträgern haben.<sup>315</sup> Aus diesem Grund und vor allem, da die bisherigen und geschilderten Überlegungen der Siebzigerjahre bis heute zu keinem nennenswerten Ergebnis führten, soll sich der Blick möglichen neuen Feldern zuwenden.

---

<sup>314</sup> Vgl. z.B. Ahlheim 2000.

<sup>315</sup> Was auch das geschilderte Beispiel des DaimlerChrysler Werks Kassel zeigt und die Ausführungen im Hauptkapitel 6 untermauern.

### **3. Wirtschaft und politische Bildung: Überlegungen zu alten und neuen Kooperations- und Handlungsfeldern**

#### **3.1 Trends in Wirtschaftsunternehmen oder: Identifizierbare Felder mit Blick auf die Unternehmensseite**

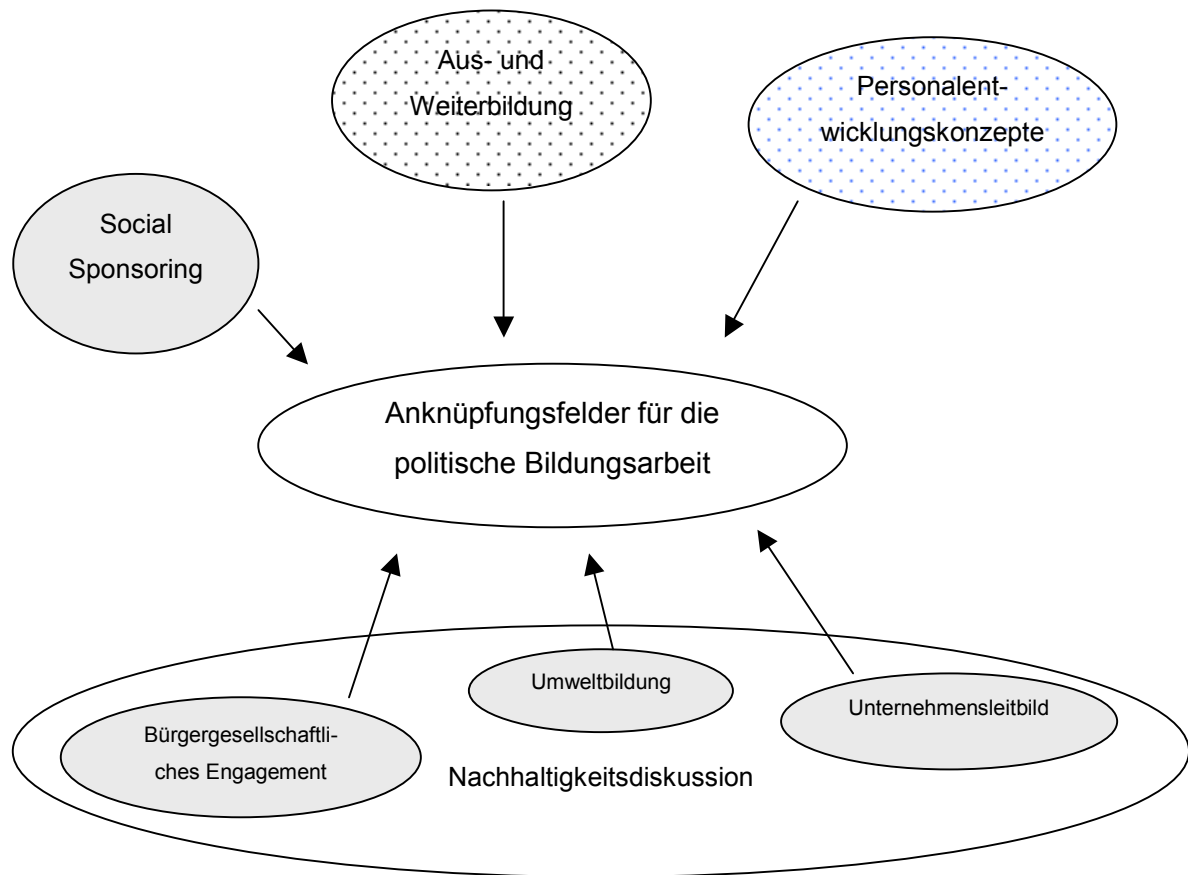
##### **3.1.1 Überblick zu den denkbaren Kooperations- und Handlungsfeldern**

*"Im Prozess der Bildung geht es stets um die Erschließung der Welt für den Menschen, aber ebenso um die Erschließung des Menschen für seine Welt."<sup>316</sup>*

Für die außerschulische politische Bildung gibt es m.E. eine Vielzahl von thematischen Anknüpfungsfeldern, die eine Zusammenarbeit mit Unternehmen sinnvoll erscheinen lassen bzw. eng mit dem Engagement von Unternehmen oder dem ihrer Mitarbeitern verbunden sein können. Zur besseren Übersicht sind traditionelle bzw. alte (im Schaubild 1 durch gepunkteten Hintergrund gekennzeichnet) und neu auszulotende Kooperationsfelder kurz aufzuzeigen, in den nachfolgenden Kapiteln näher zu spezifizieren und anschließend im Hauptkapitel 6 durch die empirischen Untersuchungen auf ihre Praxistauglichkeit hin zu untersuchen sowie weitere Erkenntnisse zu ihrer Ausgestaltung zu gewinnen. Dabei wird bereits an dieser Stelle auf neue Tendenzen in der Wirtschaft aufmerksam gemacht, die in der bisherigen Diskussion (Kapitel 2) nicht berücksichtigt wurden. Anknüpfungspunkte für politische Bildungskonzepte werden in der Summe in diesem und den zwei folgenden Hauptkapiteln herausgearbeitet.

---

<sup>316</sup> Arbeitsausschuß für politische Bildung 1988, S. 83.



**Schaubild 1:** Denkbare Themen-/Handlungs- und Kooperationsfelder

### 3.1.2 Die Klassiker: Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung

Ein klassisches, schon in den Siebzigerjahren im Rahmen der skizzierten Synthesediskussion stark problematisiertes Thema war die Vernetzung von beruflichen und politischen Bildungsinhalten in der Aus- und Weiterbildung. Nachdem die Auseinandersetzung abgeklungen war, ist von dieser angedachten Zusammenarbeit wenig übrig geblieben. Nach wie vor agieren die berufliche und die politische Bildung getrennt voneinander und mit Blick auf Reichweite und Kostendeckung mit sehr unterschiedlichem Erfolg. So dominieren in den Betrieben die klassischen Aus- und Weiterbildungsprogramme in Seminarform. Schwerpunkte der Aus- und Weiterbildung bilden dabei die Vermittlung von beruflichen und arbeitsplatzbezogenen Kenntnissen. Je nach Betriebsgröße werden die Weiterbildungsprogramme durch die Personalabteilungen zusammengestellt oder bei externen Anbietern gebucht. In größeren Firmen überwiegt der Besuch betriebs-

eigener Bildungszentren, bei denen auf einen hauseigenen Referentenpool, der sich aus Mitarbeitern und - je nach Thema - externen Fachleuten und Dozenten zusammensetzt.<sup>317</sup> Geht es nach dem Hartz-Konzept zur Arbeitsmarktpolitik, wird im Bereich der (geförderten) beruflichen Weiterbildung die Aus- und Fortbildung am Arbeitsplatz zukünftig noch stärker als bisher in den Betrieben stattfinden und noch mehr auf den Bedarf der Unternehmen fokussiert sein.<sup>318</sup>

Zunehmend lässt sich eine Verlagerung der Weiterbildung in arbeitsfreie Zeiten feststellen. Die Arbeitnehmerbildung wird in den Verantwortungsbereich des Einzelnen übertragen, der in seiner freien Zeit Fortbildung betreibt. Gefördert wird dies durch die neuen Informationstechnologien und die damit verbundenen neuen Lernformen. Hierbei gewinnen Telelernmodelle an Bedeutung, die ein zeitunabhängiges, individuelles computergestütztes Lernen vom Arbeitsplatz oder auch von zu Hause aus erlauben.<sup>319</sup> Auch hier überwiegen jedoch Bildungsformate, die einen direkten beruflichen Nutzen bringen, wie EDV- oder Sprachkurse. Es zeigt sich jedoch im betrieblichen Alltag zunehmend, dass neben der fachlichen Qualifikation eine Profilerweiterung und stärkere Eigenbeteiligung bzw. Selbstverantwortung bei der Weiterbildung von den Mitarbeitern erwartet wird. An Bedeutung gewinnen Personalentwicklungskonzepte, die darauf abzielen, die Flexibilität der Arbeitskraft zu erhöhen. Verpackt als persönlichkeitsbildende Maßnahme, werden Stärken- und Schwächenanalysen, Teamfindungsprozesse, Kommunikations- und Rhetoriktrainings aneinandergereiht. Der vielgepriesene ganzheitliche Charakter der Personalentwicklungskonzepte lässt sich, werden die Begriffe wie "Koordinator", "Entwickler", "Gestalter" und "Beherrscher" komplexer Abläufe näher hinterfragt, auf Rationalisierungskonzepte reduzieren. Peter Faulstich befürchtet, dass die Realität der Diskussion vom ganzheitlichen Charakter der Personalentwicklung an der Oberfläche bleibt. Daher trifft er die pointierte Aussage: *"Die These ist naheliegend, dass die Formel 'Der Mensch ist Mittelpunkt' übersetzt werden muss als 'Der Mensch ist Mittel. Punkt'."*<sup>320</sup> Einzig politische Bildungsangebote in Form von Bildungsurlauben lassen eine direkte Ver-

---

<sup>317</sup> Vgl. hierzu die Zahlen des Statistischen Bundesamtes zur beruflichen Weiterbildung. Demnach stieg mit der Größe des Unternehmens das Angebot an internen Weiterbildungsmaßnahmen. *"So boten über 90% der Großunternehmen (mit mehr als 1.000 Beschäftigten) im Jahr 1999 ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl externe als auch interne Lehrveranstaltungen an, um deren Qualifikation zu verbessern, während nur knapp 40% der Kleinunternehmen (mit 10 bis 19 Beschäftigten) beide Maßnahmen durchführten"* (Egner 2001, S. 1016).

<sup>318</sup> Darauf wurde bereits an anderer Stelle in der vorliegenden Arbeit eingegangen. Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2002.

<sup>319</sup> Vgl. zu einer Markteinschätzung Passens/Rudolf/Schnoor/Zeller 2002 und für einen ersten Überblick vgl. u.a. Littig 2002, S. 69 ff.; Kafsack 2001; Rudolf 2001 a, S. 35 ff.

<sup>320</sup> Faulstich 1995 b, S. 1.

bindung zwischen Veranstaltungsbesuchen von Erwerbstätigen und gesellschaftlichen Themenfeldern zu, Anspruch auf Bildungsurlaub besteht allerdings nicht in jedem Bundesland. Von Seiten der Arbeitgeber wird häufig hinter den Mehrtagesveranstaltungen ein zusätzlicher bezahlter Urlaub vermutet.<sup>321</sup> Helmut Keim, Mitglied der Geschäftsführung der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, kritisierte: *"die Bildungsurlaubsgesetze haben sich nicht bewährt und laufen am Bedarf der Betriebe vorbei."*<sup>322</sup>

Ziele politischer Bildung wie Kooperationsfähigkeit, Persönlichkeitsbildung, selbstbestimmtes ganzheitliches Denken und Handeln, Vernetzungsfähigkeit, Erkennen von Systemzusammenhängen, um Rückschlüsse daraus ziehen zu können, sind kein auf politischen Schulunterricht oder politische Bildungseinrichtungen begrenzbares Themen- und Aufgabengebiet. Gerade in der von technischen Neuerungen bestimmten Informationsgesellschaft sind lebenslanges Lernen und soziale Kompetenzen unumgänglich. An die Stelle der *"vorbereitenden Schärfung von Qualifikationen tritt die Vermittlung selbstschärfender und subjektbezogener Qualifikation"*<sup>323</sup> als betriebliche Qualifizierungsstrategie. Deshalb kommt **Personalentwicklungskonzepten** zur Ausbildung von **sozialen Kompetenzen**, den sogenannten Schlüsselqualifikationen, eine wachsende Bedeutung zu. Der Wert der Ware Arbeitskraft bestimmt sich über den flexiblen Einsatz, die Innovationsfähigkeit und die Teamentwicklungskompetenz. Von daher besteht die Hoffnung, dass die neuerlich forcierten **Unternehmenskulturen und -philosophien** die bereits erwähnte *"Renaissance des Subjekts"*<sup>324</sup> bewirken. Denn in den neueren *"Unternehmenskonzepten* [wird; M.Z.] *das Unternehmen gerade um des ökonomischen Erfolges willen auch als soziales System gesehen, als kultureller und sozialer Lebenszusammenhang der Beschäftigten, in dem die Mitarbeiter als Individuen und nicht nur als Ausführende einer spezialisierten Tätigkeit auftreten können und sollen.*"<sup>325</sup> Globalisierung, internationale Projekte und Partner sowie die multikulturelle Belegschaft stellen die großen Konzerne vor integrative Herausforderungen. Durch entsprechende interne Schulungen, Informationsangebote, Mitteilungen, Begegnungen, aber auch Feste, die zum Beispiel

---

<sup>321</sup> Vgl. Focus 2002.

<sup>322</sup> Nasemann 2002, S. 3.

<sup>323</sup> Arnold 1998 a, S. VI.

<sup>324</sup> Sander 1998 b, S. 16.

<sup>325</sup> Ebd., S. 16. Gleichzeitig ist die soziale Wertschätzung einer Person eng an den Beitrag gebunden, den sie in Form formal organisierter Arbeit für die Gesellschaft erbringt. "Wer braucht mich?", ist eine Frage, die der moderne Kapitalismus völlig zu negieren scheint. Das System strahlt Gleichgültigkeit aus. Doch nur, wenn jemand gebraucht wird, macht auch das Leben und Handeln Sinn, motiviert und trägt zur Identitätsbildung bei (vgl. Mutz 2001 a, S. 15; Faulstich 1998 c, S. 35; Sennett 2000, S. 201 f.).



unter einem bestimmten Landes-Motto stehen, könnte m.E. interkulturellen Konflikten begegnet werden. Bei Informationsveranstaltungen kann auf das Erfahrungswissen der bereits im Ausland eingesetzten Mitarbeiter zurückgegriffen oder können weitere Experten hinzugeladen werden.<sup>326</sup> So können durch entsprechende Vorbereitung Konflikte oder fremdenfeindliche Tendenzen im Haus unterbunden oder verringert werden. All das bietet ein breites Feld zur Vermittlung **interkultureller Kompetenz** oder der **Vermeidung von Fremdenfeindlichkeit**, was direkt oder indirekt in politische Bildungsaufgaben mündet, wie noch aufzuzeigen sein wird.

Eine wieder zu aktivierende Stärke politischer Bildung gründet sich m.E. in ihrem breiten bildungspolitischen Ansatz. Themenfelder, die durch politische Bildungsangebote aufgegriffen werden können, werden in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben. Dabei stehen Überlegungen im Mittelpunkt, die bei den Interessen der Unternehmen und ihren neuen gesellschaftlichen sowie persönlichkeitsbildenden Aktivitäten ansetzen. Denn nur, wenn man die Wirtschaftsinteressen aufgreift und passende Konzepte präsentiert, gibt es auch eine Chance zur Kooperation mit Unternehmen. Das heißt ausdrücklich nicht, dass politische Bildner zu Interessenagenten der Wirtschaft werden, sondern nur, dass auch den Unternehmen ein Anreiz für eine Kooperation geboten werden muss.

#### Exkurs

Wenn an einigen Stellen der Arbeit eine kritische Bewertung zum Unternehmensengagement und dessen Hintergründen oder – wie oben geschehen – zum Menschenbild der Unternehmen und der Personalentwicklungsstrategien eingenommen wird, so stellt dies keinen Widerspruch zu der Beurteilung der in der Arbeit aufgezeigten Chancen zur Kooperation und zu Ansatzpunkten politischer Bildungsarbeit dar. Man mag eine Entwicklung mit ihren unterschiedlichen egoistischen Zielsetzungen kritisieren, dennoch kann sie durchaus als Chancen für Kooperationen oder zur Thematisierung in den Bildungsangeboten begriffen werden. So handelt es sich auch hier um eine kritische und realitätsbewusste Einschätzung der Gegebenheiten, Motive und Hintergründe von auszumachenden Trends und Möglichkeiten.

#### Exkursende

---

<sup>326</sup> Vgl. beispielhaft Siemens Qualification and Training 2001 b, S. 53 ff.; dies. 2002, S. 30.

### 3.1.3 Die noch weitgehend unbekannten Felder

#### 3.1.3.1 Überblick

Umweltbewusstes Verhalten der Verbraucher hat den Anforderungshorizont an die Firmen erweitert. Das Konsumentenverhalten ist abhängig vom Image, das mit einem Produkt verbunden wird und dem vermittelten Öffentlichkeitsbild. Daher kann es sich kein Unternehmen leisten, als Umweltverschmutzer oder Ausbeuter, zum Beispiel durch Kinderarbeit, dargestellt zu werden.<sup>327</sup> **Unternehmensethisches Verhalten** ist daher zu einer entscheidenden Größe für den Unternehmenserfolg geworden. Grundsätze und Leitlinien, auf die die Mitarbeiter verpflichtet werden, haben eine bindende und kontrollierende Wirkung, sie sind tragende Elemente der Unternehmenskultur, die gerade in den Zeiten von Übernahmen und Fusionen immer wichtiger wird.

Die Verpflichtung führender Unternehmen auf das **Nachhaltigkeits-Konzept** zeigt, dass sich zumindest formal ein Bewusstseinswandel zur Vernetzung der drei Dimensionen **Ökologie, Soziales und Ökonomie** auch auf Seiten der Ökonomie langsam durchsetzt. Wachsende Bedeutung erlangt in diesem Zusammenhang das Engagement - zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen - von Unternehmen und Mitarbeitern im Rahmen des **CC**. Neben der nach außen gerichteten Wirkung durch gezieltes **Social Sponsoring** lassen sich hier eine Reihe von Personal- und Teamentwicklungskonzepten gemeinsam mit sozialen Einrichtungen verwirklichen. Neue politische Bildungskonzepte, die sich nicht der emanzipatorischen Pädagogik und der Klassenauseinandersetzung, sondern den Interessen der Bürger verpflichtet fühlen, haben m.E. daher große Chancen, in der veränderten Unternehmenslandschaft Fuß zu fassen. Sie müssen dem Nützlichkeitsgedanken ebenso Rechnung tragen, wie sie Orientierungswissen bieten, Lernen und Verstehen von Zusammenhängen ermöglichen sowie als Personalentwicklungskonzept zur Ausweitung von sozialen Kompetenzen beitragen sollten. Dazu gehören aber auch Bildungskonzepte, die sich mit verschiedenen, nach außen gerichteten Aktivitäten der Unternehmen vereinbaren lassen oder diese analytisch thematisieren. Gerade das Aufzeigen von Kontroversen, die bewusste Manipulation der Öffentlichkeit, die zum Teil hinter den CC-Aktivitäten steht, aber auch das Potenzial, das an bürgerlicher Beteiligung durch positive Beispiele freigesetzt werden kann, sollte Anreiz sein, sich dieses Gebietes als politischer Bildner anzunehmen. Besonders die gegenseitige Durchdringung von

---

<sup>327</sup> Vgl. unter anderem Eberle/Stöbener 2000; Malkmus 2001; Tenbrock 2000. Belege und nähere Ausführungen zu den hier vorgestellten Aspekten folgen in den anschließenden Kapiteln.

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ist eine Chance für die politische Bildungsarbeit. Sich diese Optionen zu vergegenwärtigen und die Ansatzmodelle, getragen von Betrieben oder Arbeitnehmern, für die Bildungsarbeit zu erschließen, dem soll die vorliegende Arbeit Vorschub leisten.

### 3.1.3.2 Zum Hintergrund des Unternehmensengagements

#### 3.1.3.2.1 Warum engagieren sich Unternehmen im Gemeinwesen?

*"... die Institutionen der Wirtschaft sind zwar nicht vom Volk gewählt, müssen aber dennoch neben dem Prinzip der Rentabilität auch ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden."*

Jürgen Schrempp - Vorstandsvorsitzender von DaimlerChrysler

*"Gutes zu tun ist gut für das Geschäft. Es bringt Geschäftserfolg und damit auch Shareholder-Value."*

Douglas Daft - Vorstandsvorsitzender von Coca Cola<sup>328</sup>

**"It feels good to be good."**<sup>329</sup> In namhaften Zeitungen weisen Schlagzeilen auf einen neuen Trend in der Unternehmenslandschaft hin, der dieses Zitat untermauert und weiter verdeutlicht. So titelte die Financial Times Deutschland: *"Manager entdecken ihre sozialen Stärken."*<sup>330</sup> Die Berliner Morgenpost schrieb: *"Was ein Pferd mit Waschpulver zu tun hat. Chemiekonzern Henkel hilft seinen Angestellten beim ehrenamtlichen Engagement."*<sup>331</sup> *"Corporate Volunteering. Unternehmen engagieren sich mit ihrem Personal für das Gemeinwohl"*<sup>332</sup> schreibt die Fachzeitschrift Stiftung und Sponsoring. Das Fachblatt Absatzwirtschaft verweist auf den Hintergrund des Engagements: *"Wie New Charity Wettbewerbsvorteile bringt."*<sup>333</sup> Ergänzend kann die Süddeutsche Zeitung angeführt werden: *"Großoffensive gegen das Schmutz-Image. Gutes tun und viel dar-*

<sup>328</sup> Die Zitate äußerten die Konzernchefs auf der internationalen Konferenz *"Modernes Regieren im 21. Jahrhundert"*, an der 14 Staats- und Regierungschefs teilnahmen und die am 02. und 03. Juni in Berlin stattfand. Zur Konferenz vgl. Internationale Politik 6/2000, S. 137 ff.

<sup>329</sup> Zitat (gesprochenes Wort) von Matthias Hensel, Leiter der Zentralabteilung Unternehmenskommunikation der BASF AG, auf der Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik zum Thema CC am 12. April 2002.

<sup>330</sup> Schäfer 2001, S. 33.

<sup>331</sup> Fischer 2000 a.

<sup>332</sup> Schöffmann 2000.

<sup>333</sup> Hermanns/Thurm 1999.

*über sprechen: Nach US-Vorbild entdecken europäische Konzerne Ethikprogramme als Marketingstrategie.*<sup>334</sup>

Der Hintergrund des wirtschaftlichen Engagements ist nicht, dass Artikel 14 Abs. 2 des Grundgesetzes (*"Eigentum verpflichtet"*) eine wirklich neue Bedeutung für die Firmen gewonnen hätte.<sup>335</sup> Pate für das neue Engagement der Unternehmen standen die Initiativen in Amerika und Großbritannien, wo der Wert der "Community" und des lokalen Engagements für die Bürgergesellschaft mit dem Fokus der Mitarbeitereinbindung (Corporate Volunteering) von großer Bedeutung sind.<sup>336</sup> Uneigennützig ist dieses Engagement nicht, alle Aktivitäten müssen am Ende einen Gewinn generieren.<sup>337</sup> Dies spricht der Vorsitzende von Ford of Europe auch offen an: *"Wir sind uns bewusst, dass Unternehmen auf lange Sicht daran gemessen werden, ob sie 'gute Bürger' sind. Der Bürger oder Kunde honoriert das Engagement eines Unternehmens durch seine Loyalität."*<sup>338</sup> Das Öffentlichkeitsbild des Unternehmens leitet sich aus dem verantwortlichen Unternehmensverhalten ab.<sup>339</sup> Der moderne Konsument drückt als Folge dessen über seine Kaufentscheidung seine Einstellung und Überzeugung aus.<sup>340</sup> Veröffentlichungen wie der *"Unternehmenstester Lebensmittel"*<sup>341</sup> für den *"verantwortlichen Einkauf"*,

<sup>334</sup> Malkmus 2001.

<sup>335</sup> Vgl. hierzu auch Fischermann 2001 a; Zöttel 2000.

<sup>336</sup> Dass die Mitarbeiter bei ihrem freiwilligem Engagement außerhalb des Unternehmens gefördert werden, wird noch anhand der Mandatsträgerprogramme von BASF und Siemens verdeutlicht. Vgl. daneben auch z.B. die Förderung ehrenamtlich engagierter Mitarbeiter beim Henkel-Konzern (Fischer 2000 a; Henkel 2001 a; dass. 2001 b; dass. 2001 c). Die Mitarbeiter werden aber auch als Engagement des Unternehmens kurzzeitig für gemeinnützige Projekte eingesetzt. Dazu sei auf das Beispiel von Nike verwiesen, die im Rahmen eines sportbasierten Streetwork-Programms Mitarbeiter und Materialien abstellen, um Jugendliche zu beschäftigen (vgl. Eberle/Stöbener 2000; Fischer 2000 b). Allgemein zur Mitarbeitereinbindung im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements vgl. Schöffmann 2001; Schöffmann/Schäfer 2001; Schöffmann 2000; Janning/Bartjes 2000; Halley 1999.

<sup>337</sup> Vgl. Schöffmann 2001, S. 97.

<sup>338</sup> Scheele 2001, S. 13. Vgl. auch die Hohenheimer Emotionalitätsstudie. Bei der Untersuchung wurde festgestellt, dass nahezu zwei Drittel der Befragten Produkt-Boykotte und öffentliche Proteste für ein legitimes Sanktionsmittel bei Verstößen von Unternehmen gegen moralische Werte und öffentliche Interessen einstufen (vgl. Buss 1999).

<sup>339</sup> Vgl. Beck 1993, S. 197 ff.; Damm/Lang 2001, S. 24 ff.; Malkmus 2001.

<sup>340</sup> Dies hat sich z.B. bei der geplanten Versenkung der Ölplattform Brent Spar durch Shell und Exxon gezeigt. Hier haben die Verbraucherproteste den Ölkonzern Shell zu einem Einlenken bewogen. Meinungsumfragen zeigen die zunehmende Sensibilität der Konsumenten: In einer 1998 von Emnid durchgeführten Bevölkerungsbefragung stimmten 65% der Frauen und 53% der Männer der Aussage zu *"Unternehmen, die in einen Umweltskandal verwickelt sind, sollte man boykottieren"*. In derselben Umfrage äußerten 80% der Befragten den Wunsch nach transparenterer, glaubwürdigerer und offenerer Informationspolitik durch Unternehmen. 58% sprachen sich dagegen aus, einem Unternehmen die Treue zu halten, wenn es hin und wieder seiner Verantwortung für Gesundheit und Sicherheit nicht gerecht werde (vgl. Buss 1999, S. 138, S. 110 und S. 107). Vgl. auch den Zeitreihenvergleich zum Umweltbewusstsein in Deutschland, der in regelmäßigen Abständen von der Bundesregierung in Auftrag gegeben und von Emnid durchgeführt wird. Er zeigt auf, welche hohe Bedeutung die Bürger dem Thema "Umwelt" beimessen (vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2002, dass. 2000). Das stärkere Umweltbewusstsein in der Bevölkerung dürfte dann auch zu einem Umdenken in den Unternehmen geführt haben.

<sup>341</sup> Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft 1997 a. Vgl. auch dass. 1997 b.

das *"Schwarzbuch Markenfirmen"*,<sup>342</sup> das die "Machenschaften" der "schwarzen Schafe" unter den Unternehmen aufdecken will oder *"No Logo"*,<sup>343</sup> ein globalisierungskritisches Buch, verdeutlichen die zunehmende Sensibilität der Verbraucher und der Öffentlichkeit. Aber auch für den Handel an den Börsen spielt der Nachhaltigkeitsgedanke eine immer größere Rolle. Daher sind ökologische und soziale Verhaltensweisen, die im Einklang mit Unternehmensleitbild und -kommunikation stehen, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und innovativen Unternehmenskultur.<sup>344</sup> Damit gehört auch die Beteiligung der Firmen an gesellschaftlichen Aufgaben zum Markenbild.<sup>345</sup> Bürgergesellschaftliche Aktivität trägt dazu bei, dass das Unternehmen nicht nur zum Adressat gesellschaftlicher Veränderungen wird, sondern diese mitgestaltet.<sup>346</sup> *"Für ein Unternehmen wird es daher unumgänglich, den Prozess der Feststellung der Berechtigung von Ansprüchen und der Abwägung unterschiedlicher Interessen offen zu gestalten."*<sup>347</sup> Es muss gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) dokumentieren und in Hauptversammlungen, Geschäfts-, Umwelt- und Sozialberichten etc. Rechenschaft darüber ablegen, dass der geschaffene Mehrwert nicht zu Lasten anderer geht und durch sein Handeln aufzeigen, dass es sich seiner Verantwortung bewusst ist.<sup>348</sup> Für Ulrich Beck werden hierdurch *"Industrie und Wirtschaft zur politischen Unternehmung [... da Entscheidungen; M.Z.] nicht mehr hinter verschlossenen Türen als Sach- und Systemzwänge exekutiert werden können"*.<sup>349</sup>

Damit wird *"der unpolitische Bourgeois des sozialstaatlich regulierten Spätkapitalismus zum politischen Bourgeois"*,<sup>350</sup> gewinnt also an Entscheidungsmacht. Bisherige Untersuchungen des Allensbacher Instituts für Demoskopie, auf die sich der Bundesverband der Arbeitgeber (im Folgenden mit BDA abgekürzt) stützt, zeigen, dass die Bevölkerung den Unternehmern noch wenig Interesse am Ge-

---

<sup>342</sup> Werner/Weiß 2001.

<sup>343</sup> Klein 2001 a.

<sup>344</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Unternehmenskultur in Kapitel 3.1.3.4.

<sup>345</sup> Vgl. Hansen/Schönheit 1993; Hermanns/Thurm 1999, S. 41; Zeier 2000, S. 1 f.

<sup>346</sup> Vgl. hierzu z.B. unterschiedliche Aktionen wie Wettbewerbe, Aufrufe und Beteiligungsprojekte von Unternehmen und Verbänden für mehr Toleranz und Akzeptanz. Auf die Aktionen wird im Verlauf des Kapitels und bei der Unternehmensfallanalyse noch näher einzugehen sein.

<sup>347</sup> Schönborn/Steinert 2000, S. 24.

<sup>348</sup> Nach einer Studie von Kohtes&Klewes messen 88% der im Sommer 2001 befragten 250 Führungskräfte und Meinungsbildner Umweltberichten einen konstruktiven Einfluss auf interne Kommunikationsprozesse und mit 87% eine fast ebenso große Bedeutung für die Außendarstellung zu. Für eine langfristige Unternehmensstrategie halten es dagegen nur 73%, und dass die Berichte die Realität schönen, glauben von den Medienvertretern immerhin 74% und von den Führungskräften aus der Politik 57% (vgl. Kohtes&Klewes 2001 a, S. 10).

<sup>349</sup> Beck 1993, S. 197.

<sup>350</sup> Ebd., S. 197.

meinwohl zutraut.<sup>351</sup> Da aber gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen Hand in Hand gehen, ist für Unternehmen und Verbände der Kontakt zu Meinungsbildnern und Entscheidungsträgern in Verwaltung, Politik und darüber hinaus zu den Anspruchsgruppen und Nichtregierungsorganisationen wichtiger denn je. Zusammenfassen kann man es so: *"Unternehmen sind heute keine gesellschaftlichen Tabuzonen mehr, die vor Kritik geschützt sind."*<sup>352</sup> *"Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit ist durch wachsende Vertrauensdefizite gekennzeichnet."*<sup>353</sup> *"Eine zunehmende sensible, kritische (Verbraucher-) Öffentlichkeit fordert die stärkere Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten bei der Planung und Durchsetzung des Marketing für Produkte und Dienstleistungen. Weiche Werte gewinnen für Unternehmen an Differenzierungskraft in Märkten, in denen Produkte auf Grund ähnlicher materieller Qualitäten für den Kunden immer ununterscheidbarer werden."*<sup>354</sup>

Als Kernkompetenz kennzeichnet den neuen Managementtyp somit auch die ethische Reflexion der Positionierung des Unternehmens in der Gesellschaft. Daraus abzuleiten ist die Initiierung geeigneter Maßnahmen und Tools zur Umsetzung eines verantwortungsvollen, gesellschaftlich anerkannten und dem Nachhaltigkeitsprinzip<sup>355</sup> folgenden Handelns.<sup>356</sup> Verantwortungsbewusstes, öffentlich akzeptiertes Handeln charakterisiert sich dadurch, dass unter dem Gesichtspunkt der ethischen Verantwortbarkeit die geschäftlichen Aktivitäten die *"legitimen Ansprüche und moralischen Rechte aller vom unternehmerischen Handeln betroffenen"*<sup>357</sup> (Stakeholder) und nicht nur die der Shareholder als Kapitaleigentümer in Einklang mit dem Erfolgsstreben gebracht werden.<sup>358</sup> Daraus abzuleiten ist, dass eine am Stakeholder orientierte Unternehmensführung intern nichts anderes ist, *"als das Management sozialen Kapitals in unternehmensbezogenen interpersonalen Netzwerken, und dass Disziplinen wie Public Relations [im Folgenden mit PR abgekürzt; M.Z.] oder Marketing als Management-Instrumente für Aufbau und Erhalt sozialen Kapitals verstanden werden können."*<sup>359</sup>

---

<sup>351</sup> Vgl. Herrmann-Pillath/Lies 2001.

<sup>352</sup> Buss 1999, S. 106.

<sup>353</sup> Ebd., S. 120.

<sup>354</sup> Reinert 1998, S. 147.

<sup>355</sup> Zum Begriff und zur Bedeutung für die Wirtschaft vgl. Kapitel 3.1.3.3.

<sup>356</sup> Vgl. Freitag 2001, S. 20.

<sup>357</sup> Ulrich 1998 b, S. 20.

<sup>358</sup> Diese Einsicht setzt sich auch in der Wirtschaft langsam durch. Werden soziale und ökologische Verhältnisse vor Ort vernachlässigt, führt dies zu Attraktivitätsverlusten und damit wird es auch schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben (vgl. hierzu Mutius 2000 a, S. 36; Zöttl 2000, S. 24; Ramthun 2000, S. 42).

<sup>359</sup> Herrmann-Pillath/Lies 2001, S. 2.

Auch für den externen Kommunikationsprozess mit anderen Anspruchsgruppen spielen die Mitarbeiter als Multiplikatoren eine große Rolle. Die (Investor Relations-)Kommunikation muss daher divergierende Zielgruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Vertriebspartner, Anlieger etc. in ihre Kommunikationsüberlegungen einschließen.<sup>360</sup> Von Robert E. Freeman, dem prominenten Vertreter der Stakeholder-Theorie stammt die treffende Definition: *"A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose."*<sup>361</sup>

Es zeichnet sich also immer mehr ab, dass nicht mehr alleine die dem Shareholder-Value-Gedanken<sup>362</sup> folgende Kapitalrendite als Richtgröße über den Unternehmenserfolg entscheidet, sondern das langfristig verschiedenste Faktoren berücksichtigende Unternehmenshandeln. Bei BMW liest sich die Neujustierung der Unternehmensverantwortung wie folgt: *"Der Shareholder Value hat als alleiniges Konzept der Unternehmensführung ausgedient. Heute geht es um mehr: Global Player sehen sich weltweit in der Verantwortung, ihr Unternehmen gleichberechtigt an Shareholder Value und Sustainability auszurichten. Das verspricht Zukunftsfähigkeit und Wachstum."*<sup>363</sup> Das Ganze ist also nicht als Trend für eine New Society zu verstehen, sondern als nachhaltiges Konzept zum Aufbau von Vertrauensressourcen.<sup>364</sup> Nach der dritten Formel des kategorischen Imperativs von Kant bedeutet dies auch für die Firmen und ihre Entscheidungsträger: *"Handle so, dass du die Menschen sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst."*<sup>365</sup> Denn die Folgen der Vernachlässigung der negativ Betroffenen können noch Jahre später negativ auf das Unternehmen zurückwirken.

---

<sup>360</sup> Nach einer Studie von Kohtes&Klewes gewinnen die Nichtregierungsorganisationen, wie Umweltschutzverbände, Menschenrechtsgruppen oder Tierschutzorganisationen an Bedeutung. Hier-von gehen 71% der befragten Wirtschaftsvertreter und Multiplikatoren aus (vgl. Kohtes&Klewes 2001 a, S. 11).

<sup>361</sup> Freeman 1984, S. 46.

<sup>362</sup> Die Orientierung am Shareholder-Value bedeutet eine einseitige Ausrichtung auf eine maximal erzielbare Kapitalrendite zu Gunsten der Kapitaleigner (Shareholder) unter Ausblendung sozialer, ökologischer und sonstiger Faktoren (vgl. Füser 1999, S. 172 f.). *"Kerngedanke des Shareholder-Value-Konzeptes ist es, überdurchschnittliche Renditen für die Aktionäre zu erwirtschaften."* (Deutsche Informations Börse, S. 110). Zur Kritik am Shareholder-Value-Ansatz vgl. z.B. Nürnberger 1998.

<sup>363</sup> BMW 2001, S. 6.

<sup>364</sup> Gregor Gysi und Ursula Engelen-Kefer kritisieren, dass die Konzepte vor allem nur eine Reaktion auf öffentliche Kritik an skandalösen Vorfällen seien und die Zuwendung zu sozialen und Bildungsfragen nur durch die Knappheit der Arbeitskräfte bestimmt sei (vgl. Gysi 2000, S. 34; Engelen-Kefer 2001, S. 40).

<sup>365</sup> Kant zitiert nach Thielemann/Breuer 2000, S. 7.

Dass die bisher konsequent verfolgte Shareholder-Value-Orientierung nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer hervorbringt (durch die damit verbundene Rationalisierung), ist mittlerweile den meisten bewusst. Dass jedoch Personalentlassung, die Übertretung sozialer oder ökologischer Richtlinien zu den beschriebenen Boykotten führen kann, diese Erkenntnis setzt sich erst langsam in den Unternehmen durch.<sup>366</sup> *"Debatten über böse Bosse sind in Mode; Kundgebungen enden mit demolierten McDonald's-Restaurants; Umweltsünden bei Esso oder Kinderarbeit bei Nike werden in den Medien ausgebreitet."*<sup>367</sup> Werden diese potenziellen Gefahren in den Unternehmen erkannt, führt dies in der Regel zur Einleitung bzw. zum Überdenken des Unternehmensleitbildes und damit der Unternehmensziele. Damit wird der Weg geebnet zu der noch näher zu beschreibenden ökologischen und sozialen Verantwortung, der sich die Unternehmen mit unterschiedlichen Konzepten nähern - allerdings nie ohne die ökonomische Komponente aus dem Blick zu verlieren<sup>368</sup>; das Investment muss sich lohnen. Für den Manager stellen sich im Kontext der Unternehmensethik die Fragen: Soll ich moralisch handeln, lohnt es sich und wo fängt Verantwortung an und wo muss sie aus ökonomischen, sozialen oder anderen Gründen aufhören? Bei den Überlegungen ist daher auch immer zu bedenken, dass moralische Probleme, ethische und soziale Verantwortung im unternehmerischen Diskurs nicht auf die gleiche Weise wie im philosophischen Diskurs behandelt werden können, sie sind in die Sprache der Organisationsentwicklung zu transferieren. Ansonsten besteht die Gefahr eines Paralleldiskurses.

### 3.1.3.2.2 Zweischneidigkeit des Unternehmenshandelns

Die Zweischneidigkeit des Unternehmenshandelns zeigte sich auch nach den Terroranschlägen des 11. September 2001 in New York. Einerseits dokumentierten die großen Unternehmen ihre Betroffenheit und ihre Toleranz mit den Opfern der Anschläge, indem sie (mediengerecht und öffentlichkeitswirksam) Gelder - teilweise unter Einbeziehung von Mitarbeitersammlungen - für die New Yorker Feuerwehr und Angehörige der Verstorbenen spendeten. Andererseits scheuten sich die Firmen nicht, sich gegenseitig bei der Entlassung von Mitarbeitern als Folge der sich verschärfenden Rezession zu übertrumpfen. Dabei ist, wie BDA-

---

<sup>366</sup> Erinnt sei z.B. an die Boykotte der Shell-Tankstellen als Reaktion auf die geplante Versenkung der Ölplattform Brent Spar Anfang der Neunzigerjahre.

<sup>367</sup> Fischermann 2001 a, S. 21; ders. 2000.

<sup>368</sup> Die ökonomische Seite ist nicht nur aus dem Zweck einer Unternehmung, der Gewinnerwirtschaftung, sondern auch aus Verantwortung mit Blick auf die Sicherung der Arbeitsplätze notwendig.



Präsident Dieter Hundt bei der Preisübergabe zum Wettbewerb *"Freiheit und Verantwortung"* äußerte, die Verantwortung der Unternehmen auf drei Ebenen angesiedelt. *"Ich werbe auch bei dieser Gelegenheit dafür, mit kreativen und phantasievollen Lösungen in Tarifverträgen, mit betrieblichen Bündnissen für Arbeit oder mit Langzeit-Arbeitskonten alles in den Unternehmen dafür zu tun, um die Mitarbeiter an Bord zu halten. Diese Verantwortung von Unternehmen ist eine der größten Leistungen von Hunderttausenden meiner Kollegen; und das ist auch gelebtes 'Corporate Citizenship'."*<sup>369</sup>

CC ist nach Ansicht des Wirtschaftsethikers Peter Ulrich noch mehr als die Einsetzung eines Teils des Unternehmensgewinns für soziale Aktivitäten. Vielmehr setzt das Leitbild der bürgergesellschaftlichen Verantwortung ein bestimmtes tief zu verankerndes Selbstverständnis bzw. eine Unternehmenskultur voraus. Geschäftsintegrität bedeutet demnach die Selbstbindung an klar deklarierte Geschäftsprinzipien,<sup>370</sup> die dem republikanischen Ethos entsprechen.<sup>371</sup> Neben der Anerkennung der eigenen branchen- und ordnungsspezifischen sowie gesellschaftlichen Mitverantwortung, die sich zum Beispiel in der Beteiligung an runden Tischen zu gesellschaftspolitischen Fragen zeigt, sollten an jedem Standort dieselben Prinzipien und Werte gelten. Integer sein bedeutet daher den Verzicht auf Doppelmoral. Damit reicht eben das Bekenntnis, ein guter und verantwortungsvoller Bürger zu sein, ohne die entsprechenden Handlungsmaximen beim Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und sonstigen Anspruchsgruppen nach innen und außen zu leben, nicht aus.

Dass die Unternehmen vorhandene Steuerprivilegien zum Beispiel in Form des Spendenabzugs für Körperschaften nutzen, die soziale, kulturelle oder mildtätige Zwecke unterstützen, ist letztlich ein legitimes, vom Staat geschaffenes Anreizsystem. Die Nutzung dieser Abschreibungsmöglichkeit kann daher den Verantwortlichen nicht vorgehalten werden, entspricht sie doch der Rechtslage und gilt auch für Privatpersonen. Dem integren - von sozialer und (bürger-)gesellschaftlicher Verpflichtung geleiteten Verhalten entspricht dagegen die generelle Umgehung der Steuerpflicht durch Aufrechnung von Verlusten bei Tochtergesellschaften und anderen Abschreibungsoptionen nicht.<sup>372</sup> Denn durch das Wegbrechen der Steuereinnahmen stehen nicht nur die sozialen Systeme, sondern

---

<sup>369</sup> Hundt 2002, S. 2.

<sup>370</sup> Dies können die definierten Unternehmensleitlinien ebenso sein wie die durch Tradition und Kultur verankerten Werte.

<sup>371</sup> Vgl. Ulrich 2002.

<sup>372</sup> Vgl. zu dieser Praxis z.B. Deupmann/Knaup/Neubacher/Schäfer/Szandar 2000, S. 24.

auch Kommunal- und Länderhaushalte vor dem Kollaps, was eine Einschränkung der Leistungen zur Folge hat. So passt zum Beispiel die von Michael Rogowski, dem Präsidenten des Bundesverbandes der deutschen Industrie (im Folgenden mit BDI abgekürzt), geforderte größere Freiheit als Voraussetzung für die Ausweitung von unternehmerischer Verantwortung, die - wie der Zeit-Journalist Thomas Fischermann schreibt - auf Steuersenkungen abzielt, nicht in das selbst kreierte Bild von Verantwortung, wohl aber in das produktiver Wohltätigkeit.<sup>373</sup>

Auch müssen gesellschaftliches Engagement und dadurch initiierte Projekte der Unternehmen in überzeugendem bzw. glaubwürdigem Einklang mit der übrigen Geschäftspolitik stehen. So fällt es schwer, dem Zigarettenkonzern Philip Morris eine Kampagne gegen Rauchen bei Jugendlichen abzunehmen, wie sie von der verantwortlichen CC-Managerin Elfriede Buben während der Jahrestagung des Deutschen Netzwerks für Wirtschaftsethik 2002 vorgestellt wurde. Daraufhin sah sie sich dem Vorwurf ausgesetzt, dass dieses Engagement nicht mit den Verkaufsanstrengungen und den sonstigen Werbekampagnen vereinbar sei. Buben sah keinen Widerspruch, im Gegenteil, man setze sich dafür ein, dass die Jüngsten nicht gesundheitlich beeinträchtigt würden und finanziere daher die Jugendschutzkampagne zur Verhinderung des Rauchens bei Jugendlichen, allerdings verzichte man bewusst auf die namentliche Nennung. Indirekt wird das Engagement jedoch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sehr wohl kommuniziert.<sup>374</sup>

Im Gegensatz dazu steht das CC-Engagement der betapharm Arzneimittel GmbH (einem mit 230 Mitarbeitern recht kleinen Pharmaanbieter) durchaus im glaubwürdigen Einklang mit der Geschäftspolitik. Dem mittelständischen Unternehmen ist es durch die Initiierung des *"Bunten Kreis"*, einem Pilotprojekt für krebs- und chronisch schwer kranke Kinder und deren Angehörigen gelungen, in der Zielgruppe der Ärzte einen Wettbewerbsvorsprung durch soziales Engagement zu erzielen. Laut betapharm wird von den Ärzten das Engagement anerkannt und führt zu einer besseren Kundenbeziehung und damit zu besseren Marktchancen.<sup>375</sup> Uneigennütziges altruistisches Engagement könnte man sich nach Ansicht des Unternehmens nicht leisten. Daher investiere man jährlich zwei

---

<sup>373</sup> Vgl. Fischermann 2001 b, S. 22.

<sup>374</sup> Vgl. hierzu Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg 2001. Dort wird in einer Pressemitteilung darauf verwiesen: *"Philip Morris hat das Projekt 'Internet-Führerschein für Schüler' im Land Brandenburg maßgeblich finanziell unterstützt. Der Cigarettenhersteller setzt sich ohne namentliche Nennung in seinen Jugendschutzkampagnen dafür ein, dass Kinder und Jugendliche nicht rauchen. Ein Spot auf der CD-ROM zeigt, dass Jugendliche Spaß haben, ohne zu rauchen, und stammt aus der aktuellen Jugendschutzkampagne von Philip Morris."* Vgl. auch Visionaire 2001, S. 32 ff.

<sup>375</sup> Vgl. Schöffmann/Schäfer 2001, S. 12; Kinzel 2000, S. 2.

Millionen Mark nur in solche gemeinnützigen Projekte, die im sozialmedizinischen Bereich angesiedelt sind, also in dem Bereich, in dem man auch wirtschaftet. Statt große Summen in Werbung zu investieren, setzt das Unternehmen eher auf menschenorientiertes und ethisches Handeln, investiert und kommuniziert dies entsprechend.<sup>376</sup> Anders als Engagement von Philip Morris steht das von betapharm nicht entgegen den den Unternehmensgewinn tragenden Kernleistungen, sondern geht damit einher. So verhält es sich auch beim Medienkonzern Time Warner. Das Unternehmen organisierte im Jahr 2000 1,3 Millionen Stunden Lesetraining für 22.500 Amerikaner.<sup>377</sup> *"Als Verlagshaus brauchen wir einfach Menschen, die lesen können."*<sup>378</sup> Damit unterstützt der Konzern nicht nur das Gemeinwesen durch Alphabetisierung, sondern fördert auch den eigenen Konsumentenmarkt und trägt somit zum Unternehmensimage und -gewinn bei.

Auf die Zweischneidigkeit bzw. Doppelmoral von Unternehmens- und Kommunikationspolitik komme ich später beim Themenfeld "Unternehmenskultur" mit anderen Beispielen noch einmal zurück.

### *3.1.3.2.3 Die drei Dimensionen des Nutzens für Gemeinschaft, Arbeitnehmer und Arbeitgeber*

Nicht nur Unternehmen brauchen sozial kompetente Mitarbeiter, auch die öffentliche Gemeinschaft ist auf verantwortungsvolle Mitbürger angewiesen. Ein besseres Verständnis zwischen Wirtschaft und Sozialem kann durch das Eintauchen in den Bereich des jeweilig Anderen geschehen, so können Vorurteile abgebaut und Verständnis für einander aufgebaut und so kann die Demokratie gefestigt werden.<sup>379</sup>

Der gesellschaftliche Einsatz von Unternehmen hat vielerlei Gründe und ebenso viele Ausprägungen. Dass es in der Wirtschaft nur nachrangig um gesellschaftliches oder soziales Engagement und vorwiegend um den Unternehmen nützliche Aktivitäten geht, macht die nachfolgende kleine Auswahl der Motivlagen deutlich.<sup>380</sup>

---

<sup>376</sup> Vgl. Kinzel 2000; Walter 2000.

<sup>377</sup> Vgl. Eberle/Stöbener 2000.

<sup>378</sup> Allison Burns Ferrow zitiert nach Eberle/Stöbener 2000, S. 3.

<sup>379</sup> Vgl. Mutz/Korfmacher 2000, S. 7.

<sup>380</sup> Vgl. zum Folgenden Halley 1999, S. 29; Janning/Bartjes 2000, S. 16.

- Vom Arbeitgeber initiiertes Engagement fließt als gezielte Maßnahme in das Management-Trainee-Programm oder in den Change-Management-Prozess ein.
- Aufzeigen des im Unternehmen vorhandenen moralischen Verantwortungsbewusstseins für benachteiligte Menschen.
- Sicherung des eigenen Umfeldes durch Investitionen in die Gemeinschaft.
- Wunsch nach einem positiven Image in der Öffentlichkeit und im unternehmerischen Umfeld.
- Förderung von Loyalität und Moral in der Mitarbeiterschaft.
- Verbesserung der Personalqualität, Ausbau der soft skills<sup>381</sup> und Erhöhung der Chancen auf dem Personalmarkt.
- Sensibilisierung für neue Trends auf den Märkten und in der Gesellschaft, dabei fungieren die Mitarbeiter als Trendscouts.
- Leichtere Realisierung kommerzieller Produkte, da mit dem Herstellernamen bestimmte (soziale) Leistungen und Aktivitäten assoziiert werden.
- Intensivierung der Kooperationsbeziehungen zu Lieferanten und Kunden.

Die zunehmend von der Gesellschaft eingeforderte Verpflichtung der Unternehmen auf das Sustainability/Nachhaltigkeits-Konzept, das die Verbindung der drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt in den Fokus rückt, manifestiert sich in den Unternehmen daran, dass als Leitprinzip die Shareholder-Value-Orientierung tendenziell und zunehmend durch das Stakeholder-Value-Prinzip ersetzt wird. Das heißt, dass die Ziele der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit vorrangig oder zumindest gleichrangig zum Ziel der Gewinnmaximierung rangieren sollen. Dass Nachhaltigkeit zunehmend auch eine ökonomische Bedeutung erlangt, zeigt der *"Dow Jones Group Index"*<sup>382</sup>, der ökologisch-soziales Engagement der Unternehmen bewertet.

Neben den Arbeitgebern können vor allem die Gesellschaft im Allgemeinen sowie nichtkommerzielle Einrichtungen im Speziellen vom CC profitieren.

Dies drückt sich aus in ...

- ... der Zunahme von Freiwilligenarbeit und Anerkennung der erbrachten Leistungen,

---

<sup>381</sup> Das englische Wort "skills" bedeutet soviel wie Fähigkeiten. Als "hard skills" bezeichnet man die Lehrinhalte, die sich rein schriftlich festhalten und weitergeben lassen. "Soft skills" sind dagegen die Fähigkeiten, die nur durch praktisches Üben bzw. durch Erfahrungen zu erwerben sind. Beispielhafte Fähigkeiten sind: (1) schnelle Einarbeitung in neue Themengebiete oder flexible Anpassung an neue Einsatzorte; (2) sich über Sprachbarrieren hinweg verständigen; (3) bei Material-, Personal- oder Zeitengpässen zu improvisieren; (4) sich selbst und die eigene Arbeit überzeugend zu präsentieren; (5) Expertenwissen so einzusetzen, dass anstehende Veränderungen vorweg aufgespürt und umgesetzt werden können, ohne dass Probleme auftreten.

<sup>382</sup> Eine Auflistung der im Dow Jones Group Index gelisteten Unternehmen findet sich im Internet unter <http://www.sustainability-index.com> (Stand 14. Juni 2001).

- ... der erleichterten Akquise von Spenden in den Organisationen durch verbesserte Öffentlichkeitsarbeit sowie einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades,
- ... Lerneffekten und einer Professionalisierung der Arbeit durch Erfahrungsaustausch zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen,
- ... einer damit verbundenen besseren Verbindung zu anderen Unternehmen zur Bewältigung von Problemen,
- ... dem Ausbau von Netzwerken und der Infrastruktur in den Einrichtungen,
- ... der Verbesserung von Managementkompetenzen in sozialen Einrichtungen,
- ... dem Überdenken von Unternehmenszielen,
- ... der Zunahme sozialer Sensibilität und Empathie; Mensch und Umwelt werden wieder stärker in den Mittelpunkt gerückt,
- ... der Aufwertung des räumlichen Umfeldes und damit verbunden einer höheren Lebensqualität,
- ... einem Anwachsen des Bekanntheitsgrades des Arbeitsfeldes,
- ... einem Imagegewinn für die sozialen Einrichtungen durch Teilnahme an einem innovativen Projekt,
- ... dem frischen Wind, der durch Menschen mit anderen Erfahrungshintergründen in die Einrichtungen kommt und dem Hinterfragen von Arbeitsabläufen,
- ... einem anderen Blickwinkel der Mitarbeiter für ihre Arbeit,
- ... der Abwechslung und neuen Erlebnissen.<sup>383</sup>

Aber auch die Arbeitnehmer, die ja wesentlich durch ihr Wirken das aktive Engagement des Unternehmens ausmachen, können Nutzen aus ihrer Aktivität ziehen.<sup>384</sup>

- Anerkennung durch Kollegen, Geschäftsführung und Nachbarn und damit verbunden eine Persönlichkeitsstärkung.
- Aufwertung des Lebensumfelds trägt zum persönlichen Wohlbefinden bei.
- Teamarbeit wird neu erlebt bzw. Kollegen werden in einem anderen Licht gesehen.
- Ausprobieren neuer Ideen.
- Zusätzliche Befriedigung durch Leistung eines sinnvollen und praktischen Beitrages.
- Aufgeschlossenheit und Toleranz gegenüber Anderem bzw. gegenüber Benachteiligten, Veränderung des Weltbildes.
- Entwicklung sozialer Kompetenz, Verbesserung und Ausbau bestehender Kompetenzen.
- Dem "Burning out"-Syndrom kann so entgegen gewirkt werden.

---

<sup>383</sup> Vgl. zu den Punkten Aktion Gemeinsinn e.V. 2002, S. 46 f.; Schöffmann 2001, S. 108 f., Janning/Bartjes 2000.

<sup>384</sup> Vgl. zum Folgenden Thelen 2001.

- Zunehmende Identifikation mit Unternehmen und Arbeit; Anerkennung von außen stärkt das Wir-Gefühl und motiviert.

Da die Nutzendimensionen vielschichtig sind, erscheint es mir wichtig, dass sich **politische Bildung** dieses Themas (verästelt in den geschilderten und im Schaubild 1 veranschaulichten Einzelaspekten) annimmt und durch ihre Fachkompetenz neue Akzente setzt, die dabei die Demokratierelevanz jedes einzelnen der folgenden Aspekte des Unternehmensengagements unterstreicht und gleichzeitig dafür sorgt, dass es nicht nur in einer PR- oder Personalentwicklungskomponente in den Firmen positioniert, sondern als Beitrag für eine lebenswerte Gesellschaft verstanden, weiterentwickelt und gelebt wird. Denn die *"verantwortungsvolle Teilhabe an einem gerechten Gemeinwesen [ist für die Bürger; M.Z.] der beste Weg zu Selbstverwirklichung und sozialer Identität."*<sup>385</sup> Ferner gilt es, das Engagement der Unternehmen transparent zu machen, zu thematisieren und konstruktiv-kritisch zu beleuchten. Somit wird hier nicht nur ein mögliches Kooperationsfeld sichtbar, sondern auch ein wichtiges Themen- und Handlungsfeld für die politische Bildungsarbeit. Weitere Aspekt und Ansatzpunkte werden in den nachfolgenden Kapiteln erarbeitet.

### 3.1.3.3 Dreiklang der Nachhaltigkeitsdiskussion

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung wurde 1987 erstmals durch den Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung verwendet und später durch die Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 im Rahmen der Agenda 21 konkretisiert. In Deutschland wurde das Nachhaltigkeitsprinzip 1994 in Artikel 20a des Grundgesetz verankert und die Umsetzung des Gedankens in lokalen Agenda 21-Prozessen forciert.<sup>386</sup> Das Konzept der Nachhaltigkeit (Sustainable Development)<sup>387</sup> ist *"durch Unschärfe, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche gekennzeichnet."*<sup>388</sup> Es scheint daher so, als wüsste niemand außer einigen Experten in Politik, Management und Finanzwelt so recht etwas mit Sustainable Development anzufangen. Die Wenigen, die es können, wissen aber genau, wovon sie reden. Für sie ist nachhaltige Entwicklung kein Schlagwort mehr, sondern eine Strategie, die bei Umweltmanagement anfängt und bei gesellschaftlichen Implikationen nicht aufhört. Damit wird auch die in Ab-

<sup>385</sup> Schröder 2001 c, S. 9.

<sup>386</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2002; dass. 2000 a, S. 68 ff.

<sup>387</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2000 a, S. 68.

<sup>388</sup> Fischer 2000 d, S. 3.

bildung 1 aufgezeigte Verbindung, die zwischen den drei Dimensionen "Ökologie", "Ökonomie" und "Soziales" besteht, nochmals deutlich. Die Verpflichtung auf Umweltleitlinien, das Öko-Audit oder Ökomanagement ist ein Baustein in einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmens- und Gesellschaftspolitik. Häufig wird daher in den Unternehmen die Verfolgung von Umweltzielen bzw. die Verpflichtung auf ein Managementkonzept, das ökologische Aspekte berücksichtigt mit Nachhaltigkeitswirken gleichgesetzt und kommuniziert. Im Verständnis der vorliegenden Arbeit soll "Nachhaltigkeit" allerdings als umfassenderes Prinzip verstanden werden, das - wie im Schaubild 1 und oben verdeutlicht - auf mehrere Dimensionen zielt und nicht nur auf den Bereich Umwelt beschränkt ist.

Schließlich gibt es keine weltweit anerkannte und umfassende Definition trotz der seit Ende der 80er Jahre stattfindenden Diskussionen. Dies kann auch ein Grund sein, weshalb der Begriff "Nachhaltigkeit" gerade mal 13% der Bevölkerung im Jahr 2000 bzw. 15% 1998 bekannt war.<sup>389</sup> Der inflationäre Gebrauch des Wortes dürfte mit dazu geführt haben, dass sich nach einer aktuellen Studie des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit aus dem Jahr 2002 die Bekanntheit des Begriffes in der Bevölkerung auf 28% erhöht hat. Entscheidender ist allerdings, dass man bei der letzten Erhebung im Gegensatz zu den vorhergehenden darauf verzichtet hat, in Form einer offenen Frage nach Assoziationen zu dem Begriff zu fragen und stattdessen mit einer geschlossenen Ja/Nein-Frageformulierung erhob, ob der Befragte schon einmal von dem Begriff der "nachhaltigen Entwicklung" gehört habe<sup>390</sup> - was den Aussagegehalt erheblich reduziert haben dürfte.

Kerngedanke einer auf Nachhaltigkeit ausgelegten Entwicklung ist es, eine Verbesserung der ökonomischen und sozialen Lebensbedingungen zu erreichen.<sup>391</sup> Dabei sind die Ressourcen der Natur von den Menschen so zu nutzen, dass eine wirtschaftliche und soziale Weiterentwicklung möglich ist, ohne dieselben auszubeuten und die Umwelt zu zerstören. Künftigen Generationen sind Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu erhalten. Im Gegensatz zu älteren Ansätzen hilft das Konzept, das Bedrohungsszenario<sup>392</sup> durch ein Modernisierungsszenario (das Motivationen für Veränderungen birgt) zu ersetzen. Kurz gefasst also: Positive statt negative Anreizsysteme einzuführen.

---

<sup>389</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2000 a, S. 68.

<sup>390</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2002, S. 31 f.

<sup>391</sup> Vgl. z.B. Brand 2000, S. 1.

<sup>392</sup> Umweltzerstörung durch Treibhausgas oder die Abholzung des Regenwaldes, Hunger und Armut vor allem in der Dritten Welt.

Hierdurch hat das Sustainability-Konzept eine große Chance, sich langfristig durchzusetzen. Charakteristisch für die Nachhaltigkeitsidee ist, dass ökonomische, ökologische und soziale Entwicklungen nicht voneinander abgespalten und gegeneinander aufgewogen werden.<sup>393</sup> Damit baut der Nachhaltigkeitsgedanke auf dem Dreiklang der folgenden drei Schlüsselgrößen auf, die eng miteinander vernetzt sind:

- **Wirtschaftliche Dimension:** Dies beinhaltet zum Beispiel Lohn- und Gehaltsausgaben, Arbeitsproduktivität, Arbeitsplatzschaffung, Ausgaben für Auslagerungen, Forschungs- und Entwicklungsausgaben sowie Investitionen für Fortbildung und andere Bereiche des Humankapitals. Vorausschauendes Wirtschaften und Investieren soll forciert werden.
- **Ökologische Dimension:** Dies beinhaltet zum Beispiel die Auswirkungen von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen auf Luft, Wasser, Biodiversität und Gesundheit. Ressourcenschonung und Energieeffizienz sind unter anderem anzustreben.
- **Soziale Dimension:** Dies beinhaltet zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsschutz, Dauer der Arbeitsverhältnisse, Arbeitnehmerrechte, Menschenrechte, Löhne und Arbeitsbedingungen in ausgelagerten Unternehmen. Aufbauend auf die SA 8000 Kriterien<sup>394</sup> werden beispielsweise Sozialstandards, Armutsbekämpfung, Gleichberechtigung unabhängig von Geschlecht, Nation, Rasse und Religion überprüft.<sup>395</sup> Soziale Stabilität bildet somit auch einen wichtigen Pfeiler zur Entwicklung individueller Freiheit und Selbstbestimmung. Die soziale Dimension wird zur Schutzfunktion und zum Motor für die Determinierung von Gerechtigkeitsvorstellungen und -zielen zugleich.<sup>396</sup>

---

<sup>393</sup> Vgl. Natur- und Umweltschutz-Akademie des Landes Nordrhein-Westfalen 2001, S. 11.

<sup>394</sup> Der Social Accountability 8000 (SA 8000) ist ein neu eingeführter weltweiter Standard für Unternehmensethik und soziale Verantwortung. Mit dem SA 8000 erfolgt eine Zusammenfassung von sozialen Mindeststandards zur Auditierung, Kontrolle und Zertifizierung von Produktionsstätten in der Dritten Welt und den global agierenden Unternehmen. Analog der bekannten Zertifizierungsprozesse für Qualitäts- und Umweltmanagement - den ISO-Normen 9000 und 14000 - sollen Produzenten auf die Einhaltung der Standards verpflichtet werden. Ziel ist die Beachtung von sozialen Menschenrechten und die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze. Der Standard umfasst das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, enthält detaillierte Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften und verbietet die Diskriminierung sowie alle Formen der Gewaltanwendung. Er regelt Entlohnung und Arbeitszeit und räumt das verfassungsmäßige Recht auf Organisationsfreiheit und Kollektivverhandlungen ein, erweitert die Partizipationsmöglichkeiten der Arbeiter erheblich und trägt gleichzeitig vor Ort zur Verfestigung höherwertiger sozialer Standards bei. Angesichts der Vielzahl individueller Codes hatte das Council on Economic Priorities die Initiative ergriffen und 1997 den Versuch unternommen, einen einheitsstiftenden Katalog von allgemeingültigen, jedoch auf westlichen Werturteilen basierenden Sozialstandards zu etablieren (vgl. Haueisen 1999; Merck 1998; <http://www.banafair.de/backgr/soc.htm> - Stand 14. März 2001).

<sup>395</sup> Vgl. Institut für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School 2000, S.

2.  
<sup>396</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 39 ff.



Trotz deterministischer Zusammenhänge liegt je nach Interessengruppe eine unterschiedliche Gewichtung der drei Dimensionen vor, die, abhängig von der Interpretation des Ansatzes, zur Formulierung unterschiedlicher Politikansätze und Handlungsnotwendigkeiten führt.<sup>397</sup> Bei Umweltorganisationen hat die ökologische Größe oberste Priorität. Gewerkschaftliche Zielsetzungen beruhen auf der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Herstellung internationaler Gerechtigkeit durch einheitliche Lohn-, Sozial- und Umweltstandards. In den Konzepten der Wirtschaft hat die ökonomische Dimension Priorität. Es gilt die langfristige Sicherung der Unternehmensaktivitäten sowie die wirtschaftlich-technische Innovationsfähigkeit und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.<sup>398</sup> Für die Bevölkerung gilt die Prioritätensetzung in Analogie zur maslowschen Bedürfnispyramide,<sup>399</sup> das heißt die zunehmende Befriedung der Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen, Haus, Partnerschaft usw. schafft Platz zur Blickerweiterung auf soziale und ökologische Themenfelder, die zuerst im nahen Umfeld und dann auch global wahrgenommen werden.

Nach der Initiierung lokaler Agenda-Prozesse durch den Staat hat seit Mitte der Neunzigerjahre auch in den Firmen der Nachhaltigkeitsgedanke Einzug in die Unternehmenskommunikation gehalten.<sup>400</sup> Ergänzend bzw. als Ersatz für den Umweltbericht<sup>401</sup> werden Nachhaltigkeitsberichte<sup>402</sup> aufgelegt, die signalisieren sollen, wie ernst es die Unternehmen mit den Themen "Ökologie" und "Soziales" nehmen und wie der ganzheitliche Ansatz einer auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Firmenphilosophie aussieht.<sup>403</sup> Inkonsistente Berichterstattungspraktiken haben es bisher unmöglich gemacht, die Unternehmensinformationen auf ihre Relevanz und Verlässlichkeit hin zu überprüfen bzw. einen Vergleich mit anderen Unternehmen anzustellen. Verschiedene Initiativen, aber auch die Finanzmärkte haben sich daher dieser Problematik angenommen. Von der Global Reporting Initiative wurde erstmals im Jahr 2000 ein weltweit anwendbarer Leit-

---

<sup>397</sup> Vgl. Fischer 2000, S. 3. In einer Befragung hat das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung drei wesentliche Berichterstattungsmotive identifiziert: (1) marktorientierte; (2) managementorientierte und (3) öffentlichkeitsorientierte Motive (vgl. Clausen/Loew/Klaffke/Raupach/ Schoenheit 2001, S. 9).

<sup>398</sup> Vgl. Brand 2000, S. 4.

<sup>399</sup> Vgl. Zimbardo 1992, S. 352.

<sup>400</sup> Vgl. Malkmus 2001; Tenbrock 2000.

<sup>401</sup> In Deutschland veröffentlichen über 2.500 Unternehmen Umwelterklärungen im Rahmen von EMAS – Eco-Management and Audit Scheme, gleichbedeutend mit Öko-Audit Zertifizierung. Darüber hinaus werden von mehr als 300 großen Unternehmen jährlich Umweltberichte aufgelegt. Vgl. Clausen/Loew/Klaffke/Raupach/Schoenheit 2001, S. 40.

<sup>402</sup> Vgl. z.B. die Berichte der untersuchten Unternehmen im Literaturverzeichnis.

<sup>403</sup> Vgl. Clausen/Loew/Klaffke/Raupach/Schoenheit 2001, S. 44 f. Zur Kritik an den ethisch "angehauchten" PR-Programmen vgl. z.B. Fischermann 2001 a; Malkmus 2000.

faden zur Berichterstattung entwickelt. Er könnte sich für die zukünftige Auskunftserstattung als verbindlich erweisen und helfen, das Paradoxon zu lösen.<sup>404</sup>

Auch wenn der Vorstandsvorsitzende der BMW AG Joachim Milberg sagt: *"Der Erfolg eines Unternehmens kann nicht mehr nur unter rein ökonomischen Aspekten gesehen werden. Es gilt vielmehr als Unternehmen die Balance zu finden zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen"*,<sup>405</sup> so zeigt beispielsweise der bereits erwähnte Dow Jones Group Index, der eine zunehmende Nachfrage durch Investoren verzeichnet, dass die ökonomische Bedeutung - die mit dem Listensystem verbunden ist - die Nachhaltigkeitsüberlegungen in den Unternehmen stark prägt.<sup>406</sup> Die Aufnahme in diesen *"Elite-Aktienindex"*<sup>407</sup> setzt ein Sustainability-Rating voraus, bei dem Kriterien wie Umwelt- und Sozialberichte, Ökoeffizienz, Verzicht auf Kinderarbeit, Transparenz in der Öffentlichkeitsarbeit und andere Faktoren überprüft und bewertet werden.<sup>408</sup> Die hohe Performance, die der Index im Verhältnis zu anderen Indizes hat, lässt es nicht verwunderlich erscheinen, dass 95% von 481 befragten europäischen und nordamerikanischen Managern (Vorstände und Geschäftsführer) davon überzeugt sind, nachhaltiges Wirtschaften sei wichtig.<sup>409</sup>

Dass nachhaltiges Wirtschaften etwas mit Ökonomie und Ökologie zu tun hat, sich durch umweltbewusstes Verhalten Geld sparen und das Image aufpolieren lässt, hatte sich dann auch schnell herumgesprochen. In der Studie der Beratungsagentur Kothes&Klewes waren im Sommer 2001 knapp 90% der befragten 250 Führungskräfte und Meinungsbildner der Ansicht, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen würden langfristig größeren wirtschaftlichen Erfolg haben als ausschließlich profitorientierte. Allerdings war für nahezu die Hälfte der Be-

---

<sup>404</sup> Der Leitfaden für die Berichte wurde von Unternehmen, Regierungen und Zivilgesellschaft gemeinsam entwickelt. In Deutschland hat das Institut für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School in Oestrich-Winkel die Berichtsansätze übersetzt und gibt den Leitfaden "Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte zu wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Leistung" heraus. Der Leitfaden findet sich im Internet unter: <http://www.globalreporting.org> (Stand 02. Juli 2001). Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und das imug - Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft haben einen Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für Nachhaltigkeitsberichte herausgegeben, der ebenfalls hilfreiche Anregungen bietet (vgl. Clausen/Loew/Klaffke/Raupach/Schoenheit 2001).

<sup>405</sup> Milberg 2001, S. 2.

<sup>406</sup> Vgl. Schöffmann 2001, S. 21 f. Vgl. neben den in Kapitel 6 noch näher beleuchteten Fallbeispielen als praktische Beispiele auch die Nachhaltigkeits- und Umweltberichte weiterer großer Firmen wie DaimlerChrysler 2001; VAW aluminium 2001; Deutsche Bank 2000 a; Weleda 2000 und zum Quelle-Konzern vgl. Hagen 2001. Ferner vgl. zu dem Druck, der auf Chemieunternehmen lastet z.B. Perlitz 2003 und den Unternehmensleitfaden für die Nachhaltigkeitskommunikation von Schönborn/Steinert 2000.

<sup>407</sup> Reinhardt 2001, S. 3.

<sup>408</sup> Vgl. Schönborn/Steinert 2000, S. 29 ff.

<sup>409</sup> Vgl. Arthur D. Little 1999.

fragten "nachhaltiges Wirtschaften" ein schwammiger Modebegriff; trotzdem glaubten drei Viertel, dass er ein Zukunftstrend für die Unternehmensführung sei.<sup>410</sup> Die Bedeutung des sozialen Faktors für eine nachhaltige Unternehmens- und Kommunikationsstrategie oder auch für ein Personalentwicklungskonzept wird dagegen erst langsam erkannt und steht in engem Zusammenhang mit der Neujustierung des bürgergesellschaftlichen Engagements der Unternehmen. Verbindliche Bewertungskriterien, die auf die unternehmensethische Verantwortung abzielen, sind meist von Verbraucherschützern und Menschenrechtsorganisationen entwickelt worden. Die Zeitschrift "*Unternehmenstester*"<sup>411</sup> beleuchtet zum Beispiel das soziale und ökologische Verhalten von Unternehmen und trägt so zur Sensibilisierung bei. Bewertet werden soziale Indikatoren wie diese:

- Arbeitnehmerinteressen: Betriebsrat, Zahl der Arbeitsunfälle, Aus- und Weiterbildung, Teilzeitkonzepte, Ausbildungsplätze, Gesundheitsvorsorge sowie Freizeit- und Sportförderung.
- Frauenförderung: Frauenanteil im Unternehmen, Angebote zur Personalentwicklung (zum Beispiel zur Wiedereingliederung, zum Erziehungsurlaub, Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung etc.).
- Informationsoffenheit: Qualität und Zugang zu Unternehmenspublikationen sowie Stellungnahme zu kontroversen Themen.
- Verbraucherinteressen: Qualitätssicherungsmaßnahmen, Umgang mit Kunden und Reaktion auf Reklamationen und Anfragen.<sup>412</sup>

Einen weiteren wichtigen Bewertungsmaßstab für das Ranking an den Börsen liefert der gemeinsam von Theologen, Ethikern, Philosophen und Ökonomen entwickelte Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden.<sup>413</sup> Aufbauend auf diesem Leitfaden bewertet zum Beispiel die oekom research AG das soziale und ökologische Engagement von Unternehmen.<sup>414</sup> Parallel hat das seit 1995 am Markt agierende SAM (Sustainable Asset Management) mit Hauptsitz in Zürich gemeinsam mit der Dow Jones & Company den ersten globalen Sustainability Index lanciert. Der Index misst die Wertsteigerung von Unternehmen, die in ihrer Branche in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht eine Spitzenposition einnehmen und

---

<sup>410</sup> Vgl. Kohtes&Klewes 2001 a.

<sup>411</sup> Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft 1997 a. Daneben gibt es eine Vielzahl von Bewertungsschemata, die zur Bewertung herangezogen werden, wie z.B. den von der CSR Matrix on Communication and Reporting herausgegebenen Tool.

<sup>412</sup> Vgl. Schönborn/Steinert 2000, S. 39.

<sup>413</sup> Projektgruppe Ethisch-Ökologisches Rating Frankfurt-Hohenheim/oekom research AG 2002.

<sup>414</sup> Die oekom research AG hat sich 1999 aus dem Umweltmedienverlag ökom heraus gegründet. Ein Teil der dem wissenschaftlichen Beirat der AG angehörenden Personen sind Initiatoren des Frankfurt-Hohenheimer Leitfadens.

identifiziert weltweite Sustainability Leader.<sup>415</sup> Auf einem von der Friedrich-Naumann-Stiftung ausgerichteten Seminar zum Thema "Nachhaltigkeitsranking" mussten die Referenten - zu denen neben Anlageberatern von Delbrück Asset Management und Metzler Investment auch der oekom Vorsitzende gehörte - einräumen, dass die an diesen Kriterien und Rankings abgeleiteten Investitionen von Fonds und sonstigen Anlegern in der Realität nur einen geringen Umfang am gesamten verwalteten Vermögen ausmachen.<sup>416</sup> Da man jedoch langfristig von einem steigenden Interesse ausgeht und natürlich ebenso dokumentieren will, dass man auf entsprechende Kriterien Wert legt, hält man an dem Engagement fest.

Über die aufgezeigten materiellen Faktoren darf die politisch-soziale Dimension, die durch die globale Verpflichtung der Unternehmen auf Nachhaltigkeitskriterien forciert wird, nicht vergessen werden. International agierende Unternehmen setzen durch ihre Sozial- und Umweltstandards<sup>417</sup> Zeichen und tragen zum Wohlstand und zur Kaufkraft des Landes bei, in dem sie Produktionsstätten betreiben. Durch die Ansiedelung und den Ausbau von Fabriken leisten sie einen Beitrag gegen Armut und Benachteiligung, da sie bei der Beschäftigung auf internationale Standards in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeits- und Umweltschutzbedingungen, Verbot von Kinderarbeit etc. verpflichtet sind. Damit kommt ihnen eine Vorbildfunktion in Bezug auf Umweltschutzmaßnahmen oder beim Aufzeigen demokratischer Beteiligungsprozesse (Zugeständnis von Arbeitnehmerrechten, Betriebsratwahlen und ähnlichem) zu. Häufig unterstützen sie in ihren Betrieben Gesundheits- bzw. Alphabetisierungsprogramme und tragen so dazu bei, dass die Menschen langfristig besser qualifiziert sind.<sup>418</sup>

Wissen ist die Grundlage für Innovation und Motivation. Innovationen erlauben die Weiterentwicklung ressourcenschonender und ökoeffizienter Technologien; und das Wissen um Anerkennung der eigenen Leistungen bzw. die Anerkennung des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens durch andere trägt zur Identifizierung mit dem Unternehmen bei. Somit zählt gesellschaftsbezoge-

---

<sup>415</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen auf der Web-Site der Vermögensverwaltungsgesellschaft unter: <http://www.sam-group.com/d/susindex/susindex.cfm> (Stand 01. Juli 2002).

<sup>416</sup> Das Seminar mit dem Titel "*Nachhaltigkeitsrating*" fand vom 12. bis 14. Juli 2002 in der Theodor-Heuss-Akademie in Gummersbach statt. An der im Seminarprogramm ausgewiesenen Veranstaltung nahmen neben Stipendiaten der Stiftung auch Interessenten aus kirchlichen Einrichtungen, den Sparkassen und sonstige private Interessenten teil.

<sup>417</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zum Engagement des Otto-Versands und die Bemühungen, sich auf allgemeine Zertifizierungsregeln für Sozial- und Umweltstandards zu einigen.

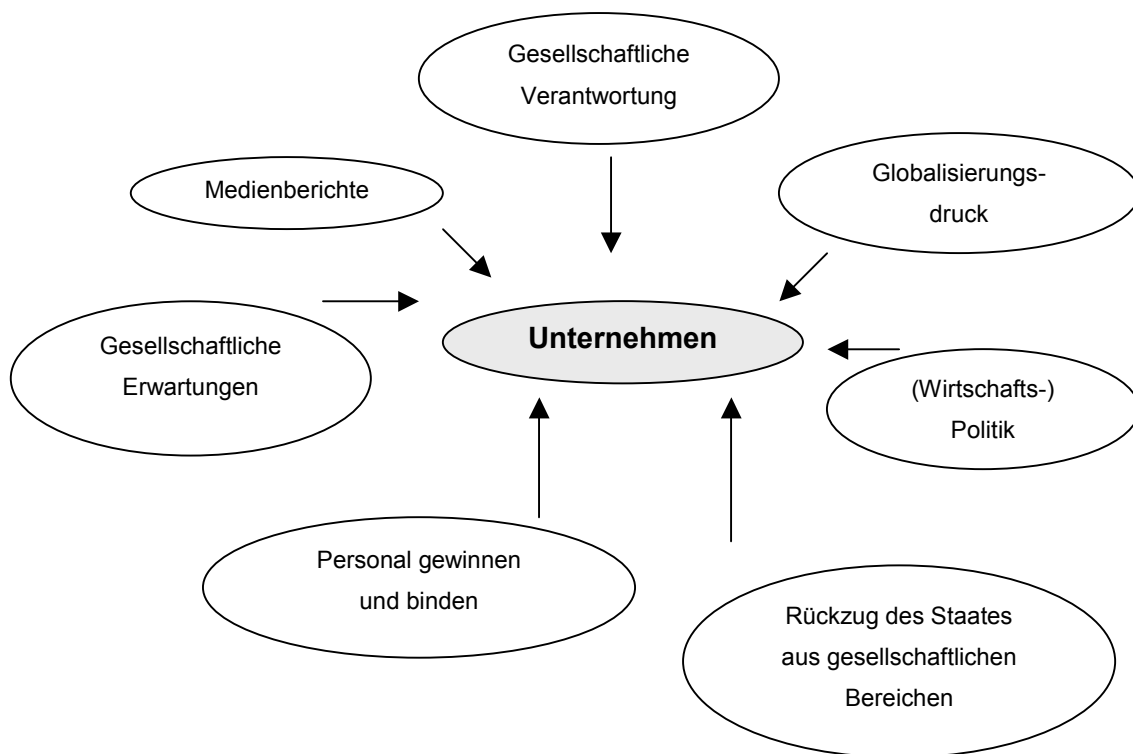
<sup>418</sup> Vgl. hierzu z.B. die Programme von BMW, Otto oder auch Siemens an den lokalen Produktionsstätten.

nes Engagement durch den Betrieb und oder dessen Mitarbeiter sowie der Umgang miteinander zur sozialen Dimension. Die Verfolgung von Umweltschutzziele, gesellschaftliches Engagement, Mitarbeiterorientierung, Ausbau der sozialen Kompetenzen sowie Engagement für Investoren und Politik sind damit der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit und für den langfristigen (Unternehmens-) Erfolg. Sie sind wichtige Referenzgrößen, um den Wünschen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden und tragen zur Mitarbeitermotivation bei. Daher stehen Konzepte zur sozialen, ökologischen und ökonomischen Ausrichtung der Unternehmen im engen Kontext mit den Bestrebungen derselben, sich als "guter Bürger" darzustellen. Diese Anstrengungen haben damit auch Auswirkungen auf das Leitbild sowie die Unternehmenskultur und dadurch auch auf das gesamtgesellschaftliche Verständnis von Nachhaltigkeit und dessen Umsetzung.<sup>419</sup>

Zu berücksichtigen bleibt jedoch: Ein Unternehmen agiert immer in einem Geflecht von Ziel- und Handlungsgrößen, wie zum Beispiel Gewinnmaximierung, leistungsgerechte Bezahlung von Arbeitnehmern, Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften, Konkurrenzdruck etc. Das heißt: In seinem Handeln muss das Unternehmen nicht nur die eigenen Interessen berücksichtigen, sondern auch den Ansprüchen der Gesellschaft gerecht werden. Determiniert wird das Verhalten von verschiedenen Einflussgrößen, von denen - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - wichtige im nachfolgenden Schaubild 2 verdeutlicht werden.

---

<sup>419</sup> In den Nachhaltigkeitsberichten werden sie drei Dimensionen "Ökologie", "Ökonomie" und "Soziales" miteinander verknüpft bzw. in einer Reihe dargestellt. Die neuen Berichte sollen das gesellschaftliche Engagement abbilden und damit die CC-Reports ersetzen. So plant z.B. Siemens für das Geschäftsjahr 2002 erstmals einen entsprechenden Report (vgl. Siemens 2001 a, S. 7). Die BMW Group hat mit ihrem Sustainable Value-Report 2001/2002 erstmals die Integration von Umwelt, Wirtschaft und Sozialem in der Berichterstattung vollzogen(vgl. BMW 2001). Die BASF AG bringt zu jedem der drei Felder eine eigene Publikation heraus. Eine Vorreiterrolle nimmt aber die Weleda AG mit ihrem Bericht "Transparenz 2" ein (vgl. Weleda 2000).



**Schaubild 2:** Einflussgrößen auf Unternehmen

### 3.1.3.4 Unternehmenskultur und Leitbild als Bedingung für wirtschaftlichen Erfolg

Die wissenschaftliche oder auch "populärwissenschaftliche" Betrachtung der Unternehmenskultur in der Managementlehre fing in den Achtzigerjahren an.<sup>420</sup> Mit der neuen Betrachtungsweise wurde unterstellt, dass gerade erfolgreiche Unternehmen eine ausgeprägte Unternehmenskultur haben, die sie durch gezielte Personalmanagementmaßnahmen umsetzen.<sup>421</sup> Wenn synonym zum Begriff "Unternehmenskultur" die Termini "Firmenkultur", "Corporate Culture" oder "Organisationskultur" verwendet wurden, so zeigt dies nur, dass eine Vielzahl von Begriffen kreiert werden, um letztlich dasselbe zu beschreiben.<sup>422</sup> Übereinstimmend wird in der Literatur Unternehmenskultur als die Summe aller Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen betrachtet, die sich in Verhaltensweisen, Artefakten, Riten, Symbolen und Geschichten zeigt.<sup>423</sup> Diese sogenannten "soft facts" werden unter den Begriffen "Corporate Identity", "Corporate Communicati-

<sup>420</sup> Vgl. Heinen/Dill 1990, S. 12.

<sup>421</sup> Vgl. Evans 1986; Schneider 1990, S. 174; Kohlhof 1996.

<sup>422</sup> Zum Begriff "Firmenkultur" vgl. Nietsch 1996, S. 43 ff.; Kruppa 1984. Zum Begriff "Corporate Culture" vgl. Deal/Kennedy 1984. Zur "Organisationskultur" vgl. Bleicher 1983.

<sup>423</sup> Vgl. Heinen/Dill 1990, S. 12 ff.; Keller 1982, S. 114 f.; Bleicher 1983, S. 96.

on", "Corporate Design" etc. zusammengefasst.<sup>424</sup> In diesem Sinne ist - trotz partiell anderer Deutung und daraus folgender Umsetzung - die Unternehmenskultur ein von allen Mitarbeitern eines Unternehmens geteiltes und als Verpflichtung angenommenes Werte- und Zielsystem, das in der Regel auf einem Leitbild<sup>425</sup> fußt bzw. darin niedergelegt ist und als Klammer für den Zusammenhalt dient.<sup>426</sup>

Der Subjektcharakter des Arbeitenden wird durch die kreative und mitgestaltende Bestimmung von Arbeitsinhalt und -ablauf erhöht.<sup>427</sup> Die Definition der Unternehmensziele und Manifestierung der Unternehmenskultur hat jedoch ebenso eine tiefere psychologische und arbeitskoordinierende Bedeutung. Der Arbeiter, der im Rahmen der Leitlinien agiert, wird zum Kontrolleur seiner selbst, muss er doch häufig selbst seine Arbeitsziele definieren kontrollieren und entsprechend agieren. Druck und Zwang, die scheinbar abgebaut und durch die Humanisierung revidiert zu sein schienen, stecken den Mitarbeiter in ein neues Korsett der Gruppen- oder Selbstregulierung.<sup>428</sup> Selbstregulierung kann daher als funktionales Äquivalent tayloristischer Kontrollformen durch das Management angesehen werden, das zudem Effizienzsteigerungen nach definierten Leistungsstandards überprüfbar macht.

Da Mitarbeiterzufriedenheit und hohe Reputation in der kritischen Öffentlichkeit immer wichtiger werden, stehen Unternehmensentscheidungen im ethischen Kontext und sind als solche einer ständigen Reflexion unterworfen. Dies wurde an den Anfang der Neunzigerjahre für Aufsehen sorgenden Fällen Shell-Brent Spar oder dem Chemieunfall von Aventis (vormals Hoechst AG)<sup>429</sup> deutlich. Eine von allen Mitarbeitern akzeptierte und gelebte Unternehmenskultur bildet die Grundlage für unternehmensethisches Handeln. Autonomes, verantwortliches Handeln setzt jedoch einen vorhandenen Wertekontext voraus und ist somit von gesellschaftlichen Werten, Unternehmenszielen und Leitbildern abhängig. Implementierung, Umsetzung, Anwendung bzw. gelebte Ethik differieren. In der

---

<sup>424</sup> Vgl. Macharzina 1995, S. 207.

<sup>425</sup> Vgl. hierzu die Leitbilder der untersuchten Unternehmen BASF AG, Dresdner Bank AG, Otto Versand GmbH & Co. KG, Siemens AG.

<sup>426</sup> Vgl. Reinhardt 2001, S. 4.

<sup>427</sup> Vgl. Wieland 1993, S. 434.

<sup>428</sup> Vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1985, S. 74. Vgl. zum Gruppenverhalten und den Gruppennormen Mann 1999. Zur Kritik vgl. Sennett 2000. Am Beispiel der Automobilproduktion konnte der gruppenspezifische Kontrollmechanismus von Sennett besonders gut nachgezeichnet werden (vgl. ebd., S. 152 f.).

<sup>429</sup> Vgl. Fischermann 2001 a, S. 21; Freitag 2001, S. 19. Auch Wolfgang Sander weist am Beispiel von Hoechst und Brent Spar und anderen auf die politische Dimension unternehmerischen Handelns hin (vgl. Sander 1996, S. 20 ff.).

Praxis sind demzufolge ethische Prinzipien<sup>430</sup> auf eine verantwortungsethische Grundlange<sup>431</sup> zu bringen, um so ein ausgewogenes Verhältnis zu den ökonomischen Ansprüchen erzielen zu können.

Im Beziehungsgefüge von Ethik und Wirtschaft sind drei Verantwortungsebenen besonders relevant.<sup>432</sup>

1. In den **persönlichen Verantwortungsbereich** fällt der eigene Lebensstil. Jeder Bürger trägt, als Wähler, politische Verantwortung. Individueller Konsum und Produktion haben daneben realen Handlungsbezug, stehen sie doch in direktem Zusammenhang mit dem Ressourcenverbrauch an Gütern wie Energie, Wasser etc. und haben damit auch eine ökologische Komponente. Verzicht oder Ausweitung des Konsums sind messbare ökologische und ökonomische Größe, sie sind, wie unten noch näher beschrieben, Indikatoren für ethisches Verhalten.
2. Auf der Ebene der **Ordnungspolitik** erfolgt die Überprüfung, ob staatliche und freie Institutionen demokratieverträgliche, menschengerechte, sozialverträgliche, ökologische Maßstäbe einhalten und wie sich ihr Agieren auf die Gesellschaft, auf Subsidiarität und Umwelt auswirkt.
3. Einstellungen zur Natur, zu den Mitmenschen oder anderen Geschöpfen, die Übernahme von Verantwortung, Fragen der Sozialverträglichkeit und vieles andere mehr sind gesellschaftlich vermittelt und kulturell geprägt. Die stärkere Wahrnehmung ökologischer Verantwortung im Rahmen des **Wertewandels** hat erhebliche Auswirkungen auf die Ökonomie. Produktboykotte sind möglich, oder es werden von Behörden Auflagen vorgeschrieben, die für die Unternehmen die Produktion unattraktiv gestalten. Aber auch die Wirt-

---

<sup>430</sup> Ethische Prinzipien anzuwenden bedeutet die Einhaltung von Normen (Gesetzen und Regeln), das Aufstellen von moralischen Regeln und das Einhalten dieser Prinzipien.

Der Begriff "Ethik" leitet sich aus dem griechischen "ethos", der Gewohnheit, ab und bezeichnet die Lehre vom richtigen bzw. guten Handeln (vgl. Honecker 1993, S. 250). Unternehmerisches Handeln bewegt sich in dem Spannungsfeld von ethischem Rigorismus und moralischem Opportunismus. Im Gegensatz zum moralisch Richtigen, dem Angepasst-sein an konventionelle Vorgaben der Alltags- und Durchschnittsmoral geht ethisches Handeln einen Schritt weiter, indem die Reflexion, "ob das, was üblich ist, auch 'wirklich' gut und richtig ist" (ebd., S. 250; vgl. auch Kluxen 1998, S. 8) angestrebt wird. Denn wertfrei betrachtet ist ein Unternehmen eine Summe von Individuen, die sich zur Verfolgung bestimmter Ziele zusammengeschlossen haben (vgl. Auer/Gerz 1992, S. 20).

<sup>431</sup> Schlüsselmerkmale für verantwortungsethisches Handeln sind: Verständigungs- bzw. Kompromissbereitschaft, Bereitschaft zur Mitverantwortung und Übernahme von Aufgaben, Reflexionsbereitschaft, Bereitschaft, eigenes Handeln in Frage zu stellen und in einen Dialog zu treten (vgl. Kaiser 1999, S. 71).

Hier anzuführen sind die Bestrebungen der Unternehmen, ein "guter Bürger" in der Gesellschaft zu sein. Dieses Engagement als Corporate Citizen muss im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen und auch vor der kritischen Öffentlichkeit Bestand haben, die dies über die Medien oder auch Unternehmensberichte - die sich an Kriterien der Nachhaltigkeit oder neuerdings dem weiterführenden Richtlinienentwurf der Global Reporting Initiative orientieren - überprüft.

<sup>432</sup> Vgl. Honecker 1993, S. 258.



schaft beeinflusst auf unterschiedliche Weise das Meinungs- und Wertgefüge in der Gesellschaft. Dabei spielt die Unternehmenskommunikation eine erhebliche Rolle.

Führungskräfte sind damit konfrontiert, dass gesellschaftliche Akzeptanz und guter Ruf eines Unternehmens eine ebenso wichtige Voraussetzung für den Erfolg darstellen wie die Qualität der Produkte.<sup>433</sup> So formuliert der Wirtschaftsethiker Hartmut Kreikebaum auch treffend *"Ethik ist in!"*<sup>434</sup> Dennoch gilt, *"nicht überall, wo Ethik draufsteht, ist auch wirklich Ethik drinnen."*<sup>435</sup> Häufig handelt es sich bei den Konzernen um *"strategische Nächstenliebe"*<sup>436</sup>, den Versuch die Kunden und Politiker durch gezielte Aktionen für eigene Ziele einzunehmen oder gar zu kaufen.<sup>437</sup>

Konsumentenabstinenz oder -boykott sind dann nahezu das einzige, aber durchaus schlagkräftige Machtmittel der Gesellschaft, um unternehmerisches Fehlverhalten zu strafen oder durch Rufschädigung den Absatz und das Image der Konzerne nachhaltig abzuwerten.<sup>438</sup> Die Individuen können also ihr Geld anders ausgeben, sollten ihre moralischen Präferenzen zu sehr ignoriert werden. Auch sind ethische Skandale nicht gerade ein guter Motivator für Mitarbeiter und Umfeld. Sie verringern den Identifikationsgrad und führen als Konsequenz zur innerlichen oder tatsächlichen Kündigung durch die Mitarbeiter.<sup>439</sup> Dabei spielen jedoch auch die Zwänge des Arbeitsmarktes eine entscheidende Rolle.

Wenn jedoch nicht der Unternehmer als Person, sondern nur die *"unsichtbare Hand"*<sup>440</sup>, die nach Adam Smith den Markt steuert, dafür zuständig ist, dass das System funktioniert, so befreit sich die Wirtschaft und damit der Unternehmer von den direkten Ansprüchen, die an sein individuelles Handeln zu stellen wären.<sup>441</sup>

---

<sup>433</sup> Vgl. Kaiser 1999, S. 59; Ulrich 1998 b, S. 16.

Zunehmend spielen auch für Beratungsunternehmen Konzepte bzw. Implementierungsprojekte zur Unternehmensethik und -kultur eine wichtige Rolle. Sie stecken jedoch häufig in den "Kinderschuhen" (vgl. hierzu Freitag 2001, S.20 f.).

<sup>434</sup> Kreikebaum 1996.

Dies zeigt sich auch an der Zunahme einschlägiger Publikationen, Seminar- und Tagungsangeboten, Diskussionsrunden und der Einrichtung von Ethiklehrstühlen sowie insgesamt einer kritischeren Bewertung der Unternehmensaktivitäten im ethischen Kontext.

<sup>435</sup> Thielemann/Breuer 2000, S. 2.

<sup>436</sup> Fischermann 2001 a, S. 21.

<sup>437</sup> Vgl. ebd., S. 21.

<sup>438</sup> Vgl. ebd., S. 21. Vgl. auch Malkmus 2001.

<sup>439</sup> Vgl. Thielemann/Breuer 2000.

<sup>440</sup> Vgl. zum Prinzip der unsichtbaren Hand (der Selbstregulierung des Marktes) Smith 1993.

<sup>441</sup> Vgl. Ulrich 1998 b, S. 16.

Die *"organisierte Unverantwortlichkeit"*<sup>442</sup>, wie sie Ulrich Beck beschreibt, muss daher durch kollektive, von allen getragene Spielregeln ersetzt werden. Denn mit ansteigender Tendenz tangieren Entscheidungen multinationaler Konzerne die der politisch Verantwortlichen und stellen als solche politische Entscheidungen dar.<sup>443</sup> *"Die Verbindung von Wirtschaftlichkeit, Ökonomie und sozialem Engagement wird zunehmend zu einem Erfolgsfaktor."*<sup>444</sup> Für die Firmen darf es daher nicht genug sein, im Einklang mit Gesetzen zu leben und kurzfristige Wertsteigerung zu erzielen, hinzukommen muss die gesellschaftliche Akzeptanz sowohl durch die Shareholder als auch durch die Stakeholder.<sup>445</sup> Daher nimmt die Betrachtung von Kriterien im Sinne des Nachhaltigkeitskonzeptes in den Unternehmensentscheidungen und Kommunikationskonzepten (zumindest in der Kommunikationspolitik der Unternehmen) zu.<sup>446</sup>

Mittlerweile setzt sich in den Führungsetagen die Ansicht durch, dass jedes Unternehmen eine Fülle von Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft hat, mit der und in der es wirtschaftet. Diese Verpflichtungen gehen über betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und materiell-gesetzliche Regelungen hinaus und bestimmen das Unternehmensprofil, die Corporate Identity<sup>447</sup>, wesentlich.<sup>448</sup> Diesen Prozess zu begleiten, Positionen zu besetzen und in die Unternehmen sowie die Politik zu tragen, ist Aufgabe der Bildungsarbeit und nicht nur einseitig gewinnorientierter Unternehmensberater.

Unternehmenskultur kann somit ferner als Ausdruck sozialer Unternehmensentwicklung verstanden werden. Demnach entwickelt eine Firma eigene, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitarbeiter und der betrieblichen Funktionsbereiche tiefgreifend prägen.<sup>449</sup> Erst das implizite Bewusstsein, das sich aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das in der Umkehrung als kollektive Programmierung deren Verhalten

---

<sup>442</sup> Beck 1988.

<sup>443</sup> Vgl. Freitag 2001, S. 21.

<sup>444</sup> Hölz/Klump-Bickert 2000, S. 4.

<sup>445</sup> Vgl. Breuer 2000, S. 3.

<sup>446</sup> Vgl. hierzu aktuelle Geschäftsberichte der großen Unternehmen, in denen der nachhaltige Umgang mit Ressourcen vom Umweltbericht über Zertifikate bis zum sozialen Engagement herausgestellt wird.

<sup>447</sup> *"Mit Corporate Identity ist gemeint, dass alle Aktivitäten eines Unternehmens, die Außendarstellung ebenso wie die internen formellen und informellen Strukturen, sich an einem von den Beschäftigten akzeptierten Leitbild für das Unternehmen orientieren. Damit rückt das Unternehmen nicht nur als Arbeitszusammenhang, sondern auch als kultureller und sozialer Lebenszusammenhang in den Blick"* (Bruhn/Tilmes 1994, S. 11; zur Kritik vgl. auch Nietsch 1996).

<sup>448</sup> Vgl. Langen 1990, S. 44. Vgl. auch das BDA-Positionspapier zur sozialen Verantwortung international operierender Unternehmen (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2000 f, S. 2 ff.) sowie Freitag 2001, S. 21 und Deutsche Bank 2000 b.

<sup>449</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg 1997, S. 605.

steuert, macht die spezifische Unternehmenskultur aus.<sup>450</sup> Diese Art der Betrachtung steht im Gegensatz zum bis dato herkömmlichen analytischen Rationalitätsbegriff. Es steht nicht die rationale Optimierung der Entscheidungen im Mittelpunkt der Analyse, sondern das Begreifen und Interpretieren der entstandenen Strukturen und Symbole. Von daher nehmen auch die firmenspezifischen Slogans und Symbole (im weitesten Sinne Elemente des Corporate Designs) eine bedeutende Identifikationsfunktion wahr.<sup>451</sup> In der Vergangenheit ausgeklammerte Phänomene wie Emotionen, Traditionen, Vision und Vorbild gewinnen durch die moderne Betrachtungsweise als Stabilisierungsinstrumente an Bedeutung.

Mit dem Begriff "Leitbild" und seinen Synonymen "*Vorbild, Ideal, Ziel oder gar Vision*"<sup>452</sup> wird ein erstrebenswerter Zustand veranschaulicht. So findet sich im staatlichen Bereich - vereinfacht beschrieben - das Leitbild zum Beispiel im Grundgesetz und dessen Präambel. Auch das Glaubensbekenntnis und die zehn Gebote stellen eine Art Leitbild dar. Das Vorhandensein von Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für die Entstehung eines Leitbildes für den kirchlichen Bereich. Denn die Unternehmenskultur beinhaltet als Ausdrucksform die qualitativen Elemente wie Werte und Mentalitäten, Rituale und Symbole, Kommunikation und Benehmen. Dies zeigt, wie wichtig es ist, neben der Definition von Werten an ihrer Umsetzung mitzuwirken und zu veranschaulichen, wofür sie stehen und warum die Einhaltung von Spielregeln so wichtig ist.

Nachdem sich nun der Initiierungsprozess für ein neues Leitbild in den meisten Unternehmen durchgesetzt hat und viele Unternehmensberatungen damit Geld verdienen, erklären Beratungsgesellschaften wie Deekeling, "*der Deal ist geplatzt, (...) das Leitbild verschwindet.*" Begründet wird dies damit, dass die Komplexität der Entscheidungsprozesse neue Managementprozesse erfordert. "*Das Topmanagement muss in der Lage sein, morgen das Gegenteil von dem zu tun, von dem es gestern noch überzeugt war. (...) Das erfordert höchste taktische Flexibilität - und größtmögliche Unverbindlichkeit auch in Bezug auf die Fixierung der unternehmerischen Existenz.*"<sup>453</sup> Dass der hierdurch gerade erst geknüppte "Gesellschaftsvertrag", der unter anderem die Verantwortung von Unternehmen gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft dokumentiert, wieder aufgekündigt wird, um dem Flexibilitätsgedanken vollkommen Folge zu leisten, nimmt man bewusst

---

<sup>450</sup> Vgl. Scholz 1990, S. 25.

<sup>451</sup> Vgl. Nietsch 1996, S. 42.

<sup>452</sup> Langen 1990, S. 41.

<sup>453</sup> Deekeling 2002 a.

in Kauf. Man "streift" damit Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft einfach ab. Der Manager soll nicht mehr ein schlechtes Gewissen haben müssen, wenn er eine Kehrtwende macht und gerade noch Gerühmtes nun über Bord wirft. Dass in Zeiten eines schwachen Wirtschaftswachstums in den Firmen Sparanstrengungen ausgeweitet werden, ist nur natürlich. Dass zuerst an den Personalkosten "gedreht" wird, ohne dabei soziale Folgen wirklich zu bedenken, ist erschreckend und zeigt, die soziale Verantwortung wird in den Unternehmen möglicherweise anders wahrgenommen als in den Leitbildern dokumentiert. Die schönen Sätze haben sich damit schon wieder überlebt. Abgesehen von dieser kritischen Abschlussbewertung, die aufzeigt, wie schnell von Beratungsfirmen und Unternehmen neue Trends aufgegriffen werden können, bleibt festzuhalten, dass die Leitbilddiskussion nicht nur kooperative Anknüpfungspunkte für Wirtschaftsunternehmen und politische Bildner bietet, sondern auch ein wichtiges Themenfeld für Bildungsangebote ist. Leitbilder und der dadurch mögliche "Gesellschaftsvertrag" sind hier beispielsweise zu thematisieren und ins öffentliche Bewusstsein zu rufen.<sup>454</sup>

### 3.1.3.5 Sponsoring im Allgemeinen und Social Sponsoring im Speziellen

Im Gegensatz zum Social Marketing, das von nichtkommerziellen Organisationen initiiert und durchgeführt wird und auf eine nachhaltige Verhaltensänderung zu Gunsten sozialer und ökologischer Prioritätensetzung abzielt,<sup>455</sup> beruht die Idee des Sponsorings auf einem Komplementärgeschäft.<sup>456</sup> Firmen unterstützen auf vertraglicher Basis punktuell durch Bereitstellung finanzieller Mittel oder anderer Ressourcen gesellschaftliches oder soziales Engagement von (Non-)Profit-Organisationen und werden als Gegenleistung als Sponsor öffentlich benannt.

Die Nähe von Sponsoring und Social Marketing zeigt sich auch in der Analyse gängiger Definition: Manfred Bruhn definiert Sponsoring als *"Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld-/Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen für Personen und Organisationen im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich zur Erreichung unternehmerischer Marketing- und Kommunikationsziele verbunden sind."*<sup>457</sup> Sponsoring ist damit ein Baustein in der Unternehmenskommunikation.

---

<sup>454</sup> An dieser Stelle sei an die Ausführungen im Exkurs am Ende des Kapitels 3.1.2 erinnert.

<sup>455</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1991, S. 37; Bruhn/Tilmes 1994, S. 23.

<sup>456</sup> Vgl. Bruhn 1990, S. 2.

<sup>457</sup> Bruhn 1990, S. 2.

Eine Klassifikation der Erscheinungsformen des Sponsoring ist nach Destinataren (Empfängern) in den Feldern Sport-, Kultur-, Sozial- und Umweltsponsoring, nach der Anzahl der beteiligten Sponsoren in Exklusiv- und Co-Sponsoring oder auch nach der Leistungsart in Form von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen, Know-how, dem Abstellen von Mitarbeitern (Secondments) etc. möglich.<sup>458</sup>

In Deutschland konnte sich das Sponsoring in den nachfolgenden Ausprägungen etablieren:

- Beim **Sportsponsoring** werden Einzelsportler, Teams oder Sportveranstaltungen verschiedenster Art (wie zum Beispiel Fußball, Motor-, Fahrrad- und sonstiger Rennsport, Streetball, Tennis, Golf etc.) gefördert. Die kommunikative Gegenleistung für den Finanzier findet sich unter anderem in der Trikot- und Bandenwerbung, der klassischen Werbung in den Medien (in Form von Anzeigen und Spots) oder auch in Verkaufsförderaktionen (wie Signierstunden) und anderen Formen der Kontaktpflege mit den Shareholdern. Erweiterung des Bekanntheitsgrades und Imagetransfer sind die Ziele des Engagements bei den reichweitestarken, jedoch zielgruppenunspezifischen Massenveranstaltungen.<sup>459</sup>
- Das "traditionell angehauchte" **Kultursponsoring** reicht von der Finanzierung großer Ausstellungen und Festivals über die Vergabe von Stipendien, der Förderung von Kleinkunstpreisen oder der Unterstützung der Heimat- und Denkmalpflege bis zur Präsentation von Popgruppen. Der Vorteil des Kultursponsorings liegt in dem segmentspezifischen Einsatz, der zielgenauen Ansprache der Kunden. Allerdings erreicht man mit den Maßnahmen häufig nur kleine oder lokale Zielgruppen.<sup>460</sup>
- Die Sensibilisierung für Umweltthemen in breiten Teilen der Bevölkerung hat zu einem Bedeutungsgewinn für das **Umweltsponsoring** geführt. Gefördert werden Umweltorganisationen und ökologische Forschungsprojekte, Umweltpreise und Stipendien. Ein glaubwürdiges Engagement hat dabei vor der kritischen Öffentlichkeit Bestand, wenn das kommunizierte Umweltsponsoring nicht als Alibi für fortgesetzte Umweltschäden in anderen Produktionsbereichen des Unternehmens dient.
- Beim **Social Sponsoring**, auch als **Sozio Sponsoring** bezeichnet, werden nichtkommerzielle Gruppen und Organisationen, die an gesellschaftspolitischen Aufgaben arbeiten, gefördert. Dies schließt auch unabhängige oder

---

<sup>458</sup> Vgl. Bodenstein/Spiller 1990, S. 215; Bruhn 1990, S. 13.

<sup>459</sup> Vgl. Bodenstein/Spiller 1998, S. 215.

<sup>460</sup> Vgl. ebd.; Deutscher Bundestag 2002, S. 167 ff.

staatliche Institutionen im sozialen Bereich, religiöse und wissenschaftliche bzw. Bildungseinrichtungen mit ein. Neben dem Imagegewinn erhofft man sich Synergieeffekte in Hinblick auf die eigene Forschungs-, Personal- und Entwicklungsarbeit.<sup>461</sup> Zurzeit steckt das Social Sponsoring allerdings noch in den "Kinderschuhen", denn die Unternehmen geben *"für nicht gewinnorientierte Aktivitäten gerade mal zwei Milliarden DM aus."*<sup>462</sup> Dagegen bewegte sich alleine das Sportsponsoring bei 3,1 Mrd. DM und in der kommerziellen Werbung wurden im Jahr 2001 nach Angaben des Werbeverbandes ZAW rund 64 Mrd. Euro umgesetzt.<sup>463</sup> Damit machen die Aufwendungen für soziale Aktivitäten weniger als 2% an den gesamten Werbeaufwendungen aus.

Die Zunahme der Unterstützung durch Unternehmen in den Feldern Sozial- und Umweltsponsoring mündet, soll sie erfolgreich sein, in einer veränderten Unternehmenskultur und Kommunikationsarbeit. Unternehmensziele und -kultur müssen daraufhin überprüft werden, ob sie im Einklang mit den Sponsoringaktivitäten stehen. Es gilt, ein langfristiges und umfassendes, durch gesellschaftliche und soziale Verantwortung geprägtes Denken zu entwickeln und innerhalb des Unternehmens zu kultivieren, um nicht dem Risiko einer Konzentration auf "Sozio-Mätzchen" zu erliegen, die von der Öffentlichkeit nicht akzeptiert werden oder nicht im Einklang mit der Firmenphilosophie stehen.<sup>464</sup> Eine neue Dimension der Firmenkommunikation entsteht. Die Unternehmen gehen durch ihr nichtkommerzielles Engagement und ihr Eintreten für gesellschaftspolitische Anliegen einen veränderten Dialog mit den potenziellen Zielgruppen ein.<sup>465</sup>

Aus den Unternehmenszielen, die um den Umweltschutz erweitert wurden und neuerdings dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung tragen, werden bekanntermaßen die Marketingziele abgeleitet.<sup>466</sup> Denn auch für die Unternehmen gilt, ohne Nachhaltigkeit lässt sich langfristig keine Ertragssteigerung erreichen. Stirbt die Natur, leiden langfristig nicht nur Mensch und Tier unter den Folgen, sondern der Ökonomie bricht ihr Rohstoff- und Absatzmarkt weg. Somit gilt, dass selbst, wenn sich Firmenmarketing für soziale und ökologische Ideen bzw. Ziele einsetzen, dies dem **Social Sponsoring** zuzurechnen ist, da auch solche Aktivitäten

---

<sup>461</sup> Vgl. Bodenstein/Spiller 1998, S. 215 f.

<sup>462</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001 b.

<sup>463</sup> Vgl. Freese 2001.

<sup>464</sup> Vgl. Hermanns/Püttmann 1994, S. 1082.

<sup>465</sup> Vgl. Bruhn 1990, S. 6; Bruhn/Tilmes 1994, S. 168.

<sup>466</sup> Vgl. Bodenstein/Spiller 1998, S. 91; Pflaum/Schneider 1997, S. 99.

auf der Kosten-Nutzen-Analyse beruhen und sich die Unternehmung davon beispielsweise positive Imageeffekte verspricht.<sup>467</sup> Da die Gewinnerzielung trotz aller, sicherlich auch vorhandenen, sozialen und gesellschaftlichen Ziele, die Unternehmen mit ihrem Engagement verfolgen, an erster Stelle steht, ist das Engagement von Firmen auf diesem Feld dem **Sponsoring** zuzurechnen. Denn es wird eine direkte Gegenleistung für die Unterstützung erwartet, die sich in der Regel in Zahlen messen lässt. Beim **Social Marketing** erhofft, und im besten Fall erzielt, der nichtkommerzielle Träger einer Sozial- bzw. Politikkampagne dagegen eine Verhaltensänderung bei der Kampagnenzielgruppe. Beispiele für solche Social Marketing-Aktionen sind: Kampagnen zur *"Hebung der allgemeinen Gesundheit, durch die die Verringerung der Fettaufnahme in der Ernährung"*<sup>468</sup> angeregt werden soll, die Werbung für die Akzeptanz von empfängnisverhütenden Mitteln<sup>469</sup> oder das Sensibilisieren für Menschenrechte und Menschenrechtsverletzungen<sup>470</sup>. Diese Sozialkampagnen sind jedoch im Gegensatz zum Firmenengagement nicht oder nur Jahre später quantifizierbar. Auf eine weitere Unterscheidung und Spezifizierung werde ich am Ende des folgenden Kapitels zurückkommen.

### 3.1.3.6 Corporate Citizenship - ein in Deutschland neues Betätigungsfeld

CC ist die *"koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und **über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende**"*<sup>471</sup> **gesellschaftsbezogene Aktivität eines Unternehmens** und dessen strategische Ausrichtung auf ein übergeordnetes Unternehmensziel im Dialog mit der gesellschaftlichen Umwelt. Es kann als Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme dienen. *"Hierbei sollen alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden."*<sup>472</sup> Dabei gilt es auch, Ressourcen der Mitarbeiter und anderer mit dem Unternehmen verbundener Gruppen, soweit diese es wollen, einzubringen. Das Unternehmen versteht sich in seinem lokal verankerten Engagement als "guter Bürger", als ein "good corporate citizen".<sup>473</sup> *"Wesentliches Element von Corporate Citizenship ist die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber*

<sup>467</sup> Vgl. Rolke 1993, S. 103.

<sup>468</sup> Kotler/Roberto 1991, S. 309.

<sup>469</sup> Vgl. ebd., S. 65 f.

<sup>470</sup> Vgl. ebd., S. 64.

<sup>471</sup> Logan/Westebbe 1995, S. 17.

<sup>472</sup> Ebd., S. 17.

<sup>473</sup> Vgl. Janning/Bartjes 2000, S. 16 ff; Lang 2000.

*möglichst vielen Zielgruppen.*<sup>474</sup> Praktisch kommen alle für das Unternehmen relevanten Einheiten als Zielgruppe in Frage. Erstrangig werden die Stakeholder des Unternehmens berücksichtigt, also die Anteilseigner, Mitarbeiter und deren Angehörige, Zulieferer, Kunden und die Standortgemeinde des Unternehmens. Hinzu kommen weitere besondere, interne und externe Zielgruppen: Interne Zielgruppen sind auch Tochterunternehmen innerhalb eines Konzerns, Kooperationspartner oder verschiedene Abteilungen. Externe Zielgruppen sind Entscheider in Politik und Verwaltung, Meinungsbildner, die von den Maßnahmen direkt Betroffenen, die allgemeine Öffentlichkeit und vor allem natürlich potenzielle Kunden.<sup>475</sup>

Die CC-Strategien müssen auf Langfristigkeit und auf Kontinuität angelegt sein. Koordination, Planung und Umsetzung des Konzepts sind komplexe Managementaufgaben und setzen eine genaue Kenntnis des gesellschaftlichen Umfelds, der Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der Zielgruppe sowie des eigenen Unternehmensziels unter Berücksichtigung der hauseigenen Philosophie voraus.<sup>476</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang zum Beispiel die von der BASF AG in Auftrag gegebene Government Relations Studie, die untersucht, was politische Entscheidungsträger und die Bevölkerung unter der Selbstverpflichtung der Wirtschaft verstehen. Die Ergebnisse dürften Auswirkungen auf die Konzernstrategie haben, werden aber gleichzeitig auch für Publicity-Zwecke genutzt.<sup>477</sup> Die beim Meinungsforschungsinstitut Emnid zur Eröffnung des Berliner Büros in Auftrag gegebene Studie<sup>478</sup> hatte die Dialoganforderungen bzw. Kommunikationsbedürfnisse zwischen Wirtschaft und Politik zum Gegenstand. Untermauert wird mit den Ergebnissen, dass für die politische Meinungsfindung die Kommunikation mit Unternehmen wichtig ist. Demnach werden von 96% der befragten Bundestagsabgeordneten Gespräche und Kontakte mit Experten zum besseren Verständnis bei Sachthemen als nützlich für die eigene Arbeit angesehen. Der Dialog mit Leitern von Verbindungsbüros am Regierungssitz Berlin ist für 76% der Mitglieder des Bundestages und für 81% ihrer Assistenten nützlich. 66% der Medienvertre-

---

<sup>474</sup> Logan/Westebbe 1995, S. 17.

<sup>475</sup> Ebd., S. 16.

<sup>476</sup> Vgl. Janning/Bartjes 2000, S. 18; Hermanns/Thurm 1999, S. 40 ff.

<sup>477</sup> Vgl. BASF 2001 b.

<sup>478</sup> Für die Studie wurden im Frühjahr 2000 rund 476 Vertreter aus Bundestag, Ministerien, Medien und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens telefonisch nach ihren Kommunikationsbedürfnissen befragt. Dazu wurden die Entscheider gebeten, politische Themen danach zu gewichten, in welchem Umfang sie einen Beitrag hierzu durch Unternehmen wünschten. In einem zweiten Schritt wurde die Erhebung zum Dialog zwischen Wirtschaft und Politik auf die Bevölkerung ausgeweitet und 1.000 Bürger in einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung um ihre Meinung gebeten (vgl. die im Internet unter <http://www.basf.de/gov-relations> (Stand 20. November 2001) hinterlegte Studie; Auszüge daraus finden sich auch in BASF 2001 b, S. 58 f.).



ter bestätigen dies aus ihrer Sicht und für 84% sind Gespräche mit Vorstandsmitgliedern wichtiger. Schriftliches Informationsmaterial nimmt gegenüber dem Gespräch eine nachrangige Rolle ein. Für 55% der Abgeordneten ist es wenig bis gar nicht nützlich. Damit wird der persönlichen Kommunikation eindeutig Vorrang eingeräumt und dient zur Legitimation für die Lobbyarbeit. Ein weiteres Ergebnis der Befragung ist, dass sich die Unternehmen stärker an der politischen Diskussion beteiligen und Fachinformationen im Vorfeld von Gesetzesentwürfen zur Verfügung stellen sollten. Von 48% der Bevölkerung wird eine stärkere Beteiligung im Bereich Umweltpolitik gewünscht, während es 25% gar als Pflichtaufgabe sehen. Noch höher sind die Werte bei den Politikern und Medienvertretern, die zu 58% bzw. 52% die Beteiligung von Unternehmen an umweltpolitischen Diskussionen als Pflichtaufgabe ansehen. Bei sozialen und gesellschaftlichen Fragen wird ein Einmischen von 46% der politischen Meinungsführer als Pflicht angesehen.<sup>479</sup> Glaubwürdigkeit, Offenheit und Ehrlichkeit werden als wichtiges Kriterium angesehen. Als Fazit wird in der für das Pressegespräch erstellten Information Folgendes festgehalten: *"Die Politik ist heute mehr denn je auf den politischen Dialog mit den Unternehmen angewiesen, und die Unternehmen sind - ob sie es wollen oder nicht - immer zugleich auch politische oder doch zumindest gesellschaftspolitische Akteure."*<sup>480</sup> Damit wird nicht nur die Lobbyarbeit legitimiert, sondern gleichzeitig die gesellschaftspolitische Verantwortung herausgearbeitet, die Unternehmen zukommt. Dies umfasst jedoch mehr, als nur auf politische Entscheider einzuwirken. Wie die Ergebnisse zeigen, fordert auch die Bevölkerung ein stärkeres Engagement der Unternehmen.

Dies zeigt, die "gute Tat" macht im Rahmen der Kommunikationsarbeit nur Sinn, wenn sie auch richtig vermarktet werden kann. Denn es gilt, gerade vor dem Hintergrund der verschärften globalen Konkurrenz, sozial verantwortliches Handeln als Wettbewerbsvorteil zu sehen, um sich von anderen Bewerbern abzugrenzen, das Überleben des eigenen Hauses zu sichern und es zur Steigerung der eigenen Reputation zu nutzen.<sup>481</sup> Unternehmensaktivität, Leitbild und soziales Engagement dürfen daher - wie bereits angesprochen - zum Engagement keinen Widerspruch darstellen. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und des sozialen Partners stehen ansonsten auf dem Spiel.

---

<sup>479</sup> Vgl. ebd., S. 58.

<sup>480</sup> Escher 2001.

<sup>481</sup> Vgl. Hermanns/Thurm 1999, S. 40.

Für das CC-Engagement gilt, dass die besonderen Kompetenzen des Unternehmens sich auch im gesellschaftlichen Engagement widerspiegeln sollen, um so ihre Verankerung in der Gesellschaft zu dokumentieren. In der Literatur wird auf eine Vielzahl von Unterstützungsoptionen der Unternehmen verwiesen:

- Mitarbeitern, die Ehrenämter bekleiden, wird für diese Tätigkeit die Nutzung der ihnen auch sonst zur Verfügung stehenden Sachmittel (Papier, Kopierer, Computer etc.) erlaubt.
- Das Unternehmen nutzt seine Beziehungen zum Großhandel, um für eine gemeinnützige Einrichtung benötigte Materialien günstiger zu beschaffen.
- Die Werbeabteilung eines Unternehmens hilft einer gemeinnützigen Einrichtung bei der Gestaltung einer Werbekampagne.
- Das Unternehmen stellt sein Know-how in einem bestimmten Bereich zu Verfügung, um gemeinsam mit Universitäten oder Schulen Lehrmittel zu entwickeln.
- Das Unternehmen nutzt seine Infrastruktur in einem Entwicklungsland, um den Transport von Hilfsgütern zu unterstützen.
- Das Unternehmen stellt seine Produkte (z.B. Nahrungsmittel, Medikamente etc.) unentgeltlich der Katastrophenhilfe zur Verfügung.<sup>482</sup>
- Etc.

Dass aber in der Praxis eine große Diffusität bezüglich der Aktivitäten und Akzeptanz zum CC herrscht, belegen die unterschiedlichen Konzepte, mit denen die Unternehmen ihr Engagement vorantreiben bzw. dokumentieren. Der hohe Diskussions- und Informationsbedarf wird durch die große Zahl von im Jahr 2001 stattgefundenen Tagungen und erschienenen begleitenden Veröffentlichungen zum Thema unterstrichen.<sup>483</sup>

Auf die drei Dimensionen des Nutzens für Unternehmen, Gesellschaft und Arbeitnehmer eines solchen Engagements wurde bereits in Kapitel 3.1.3.2.3 näher eingegangen, daran sei an dieser Stelle erinnert. Nun stellt sich die folgende Frage: **Ist das CC ein Konzept mit Zukunft und kann politische Bildung es nutzen?**

---

<sup>482</sup> Vgl. Logan/Westebbe, S. 14.

<sup>483</sup> So hat die Siemens AG gemeinsam mit dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik im April 2001 eine Tagung zum Thema CC durchgeführt. Auch in 2002 beschäftigt sich das Netzwerk mit dem Thema. Die Volkswagen AG hat im Juli ein Diskussionsforum durchgeführt und den Tagungsband veröffentlicht. Weitere Veranstaltungen und Publikationen wurden im Rahmen des Internationalen Jahrs der Freiwilligen initiiert. Wettbewerbe und Ausschreibungen fanden statt wie z.B. "Start Social".

In der Wissensgesellschaft wechseln Trends und Anforderungen, die an Firmen und Mitarbeiter gestellt werden, in einem immer schnelleren Tempo. Der *"War for Talents, der Wettbewerb um die besten Köpfe"*<sup>484</sup> und das Bestreben der Unternehmen, durch die Top-Führungskräfte weltweite Führerschaft einzunehmen, spiegelt sich auch in den CC-Aktivitäten wider. *"Topmitarbeiter bekommen nur Unternehmen, die einen Topruf haben"*,<sup>485</sup> die soziales Kapital aufbauen,<sup>486</sup> indem *"sie sich als verantwortliche Bürger verstehen und sozial engagieren."*<sup>487</sup> Mitarbeitermotivation (und hier nicht nur die der Top-Führungskräfte) und Imageeffekte sind - wie beschrieben - Hauptgründe für das Engagement der Unternehmen. Im "Krieg" um das knappe Gut Humankapital geht es darum, gute Mitarbeiter zu finden, die Geschäftspotenziale erkennen und umsetzen und damit die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens vorantreiben.<sup>488</sup> Nicht vergessen werden darf, dass ein nicht unerheblicher Teil des Engagements nur des Images wegen stattfindet und den zurzeit von vielen Seiten zu hörenden Chancen, die soziale Aktivitäten für Mitarbeiter und Firmen beinhalten, eine gehörige Portion Optimismus und Wunschdenken anhaften.

Die Analyse der dem Thema CC zu Grunde liegenden Literatur zeigt, dass diese Form des Engagements vor allem von großen Unternehmen wie Ford, DaimlerChrysler, Henkel, McKinsey, Deutsche Bank, Dresdner Bank, IBM verfolgt wird, die auf Erfahrungen und Konzepte aus den USA oder Großbritannien aufbauen. Die in Deutschland initiierten und aus anderen Ländern übernommenen bzw. kopierten<sup>489</sup> Projekte kommen nur sehr langsam aus den "Startlöchern" und finden nur bedingt Nachahmer.<sup>490</sup> Dies hat mehrere Gründe:

- Viele Unternehmen bleiben reserviert, agieren lieber im Verborgenen.<sup>491</sup> Häufig besteht eine Angst vor einer Antragsflut oder kritischen Kommentaren der Medien.<sup>492</sup>
- Die anfängliche Euphorie, die mit den Social Sponsoring-Aktivitäten verbunden war, konnte nicht eingelöst werden.<sup>493</sup>

---

<sup>484</sup> Dettling 2001. Vgl. auch Brüggmann 2001, S. A 31

<sup>485</sup> Baros 2000, S. 3.

<sup>486</sup> Soziales Kapital zu schaffen bedeutet, Vertrauen in die Gemeinschaft zu setzen, einen gemeinsamen Grundkonsens über Normen und Werte herbeizuführen, Verantwortungsgefühl und individuelle Ziele mit Interessen Anderer in Einklang zu bringen.

<sup>487</sup> Baros 2000, S. 3.

<sup>488</sup> Vgl. Brüggmann 2001, S. A 31.

<sup>489</sup> Die Initiatoren des in Deutschland aufgelegten Projektes *"SeitenWechsel"* verweisen immer auf die Referenzen und die Partnerschaft zu den Schweizern.

<sup>490</sup> Vgl. hierzu die Entwicklung der Freiwilligenagenturen. Nach Ablauf der in der Regel auf einige Jahre befristeten finanziellen Unterstützung durch Unternehmen stehen diese häufig vor dem Aus, da sie sich nicht alleine tragen können.

<sup>491</sup> Vgl. Haibach 1997, S. 73.

<sup>492</sup> Vgl. Janning/Bartjes 2000, S. 68. Vgl. auch Bopp 2001, S. 17.

- Breit gestreute Erfolgsmeldungen und Projekte fehlen.<sup>494</sup>
- Unklare juristische und steuerliche Regelung zur Spendenvergabe.<sup>495</sup>
- Soziales Engagement ist häufig vom Hobby des Unternehmers abhängig.<sup>496</sup>
- Schwierigkeiten auf beiden Seiten (nichtkommerzielle Organisationen und Unternehmer), geeignete Partner zu finden.<sup>497</sup>
- Der Einbezug philanthropischer (menschenliebender) Aktivitäten setzt eine Business-Mission voraus, das heißt die Einrichtung eines Daches für Engagement im Unternehmen.<sup>498</sup>
- Da Angebote von Unternehmensseite oder durch deren Mitarbeiter noch selten sind, halten manche diese für eine Marketing- bzw. Werbeaktion und die Kritik ist daher auch deutlich.<sup>499</sup>
- Der Staat hat das Thema zu spät aufgegriffen und forciert.<sup>500</sup>
- Dem Unternehmen wird sein sozialer Einsatz nicht als uneigennützig abgekauft.<sup>501</sup>
- Kleine Betriebe verfügen nicht über die nötigen Ressourcen.<sup>502</sup>
- Viele deutsche Unternehmensvertreter halten CC für einen Luxus, den man sich nur in Zeiten von wirtschaftlicher Prosperität leisten kann.<sup>503</sup>

Auffällig ist, dass sich die publizierten Erfolge des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements<sup>504</sup> auf wenige große Unternehmen beschränken, jedoch immer wieder in der Bezugsliteratur auftauchen.<sup>505</sup> Eine genaue Analyse der Projekte zeigt, dass es eine Reihe eherer Ansätze und auch kleinerer Erfol-

---

<sup>493</sup> Vgl. Janning/Bartjes 2000, S. 52.

<sup>494</sup> So wurde auf der Expertentagung zum CC am 26. Oktober 2001 in Bonn festgehalten, dass es vor allem die Großunternehmen sind, die in Deutschland CC-Programme durchführen, während sich die kleinen und mittelständischen Unternehmen kaum an der Diskussion beteiligen (vgl. Mutz/Korfmacher/Arnold 2001, S. 29; Janning/Bartjes 2000, S. 52).

<sup>495</sup> Nach §174 des Aktiengesetzes ist nicht der Vorstand, sondern die Hauptversammlung Entscheider über die Mittelverwendung (vgl. Logan/Westebbe 1995, S. 1).

<sup>496</sup> Vgl. ebd., S. 13.

<sup>497</sup> Vgl. Mutz/Korfmacher/Arnold 2001, S. 30 ff.; Burmeister 2000, S. 25.

<sup>498</sup> Vgl. Hermanns/Thurm 1999, S. 41.

<sup>499</sup> Vgl. Scheele 2001, S. 13.

<sup>500</sup> So hat die SPD-Fraktion erst im Winter des Jahres 2000 Unternehmer und Soziale Organisationen zu einem Kongress *"Unternehmen und Bürgergesellschaftliches Engagement: Aufbruch zu neuer Verantwortung"* eingeladen, um sich ein Bild zu machen.

<sup>501</sup> Vgl. Malkmus 2001.

<sup>502</sup> Vgl. Mutz/Korfmacher/Arnold 2001, S. 28. Beispielsweise für Handwerksbetriebe, die mit einer kleinen Belegschaft arbeiten, stellt die Freistellung eines Mitarbeiters eine ungleich größere Herausforderung dar als für Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern. Denn sowohl was die Bewältigung der Arbeitsleistungen als auch den finanziellen Aufwand darstellt, ist der Dispositionsspielraum in Großunternehmen größer.

<sup>503</sup> Vgl. ebd., S. 29.

<sup>504</sup> Vgl. hierzu Projekte wie die Tafeln, Freiwilligenagenturen, *"SeitenWechsel"*, Bundesinitiative *"Unternehmer Partner der Jugend"*, *"mehrWert"*, auf die bereits eingegangen wurde oder es im Verlauf der Arbeit noch wird.

<sup>505</sup> Dies räumt auch der Geschäftsführer des Internationalen Jahr der Freiwilligen in der Abschlussbroschüre ein: Im Diskussionsprozess der Arbeitsgruppe *"Arbeit und Wirtschaft - Bürgerinnen und Bürger"* wurde deutlich, dass es nur ein kleiner Kreis von Expertinnen und Experten ist, der sich mit dem Thema CC befasst, und es eine überschaubare Anzahl von Unternehmensprojekten und -programmen gibt, die immer wieder vorgestellt und diskutiert werden (vgl. Mutz/Korfmacher/Arnold 2001, S. 5).

ge gibt, der große "Wurf" bleibt allerdings in der Regel aus.<sup>506</sup> Eine Ausnahme ist wohl das Modell der *"Tafeln"* das 1993 von Berliner Frauen initiiert wurde und inzwischen 200 Nachahmer gefunden hat. Die Tafeln versorgen Bedürftige mit Lebensmitteln, die ansonsten auf dem Müll landen würden, aber noch in einwandfreiem Zustand sind. Neben der Unternehmensberatung McKinsey, die einen Leitfaden für den Aufbau einer Tafel und eine weitere Handreichung zum Betrieb der Tafeln erarbeitet hat, stellt DaimlerChrysler Kleintransporter zur Verfügung und der Nachrichtensender PRO 7 erklärt in Werbespots das Konzept des Projekts.<sup>507</sup>

Zunehmend findet jedoch ein Umdenken von Seiten der politisch Verantwortlichen statt. Die zum *"Internationalen Jahr der Freiwilligen"* 2001 herausgegebene Dokumentation des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend *"Praxisbeispiele vom unternehmerischen Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zu Projekteinsätzen in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung"*<sup>508</sup> greift das durch Mitarbeitereinsatz getragene CC auf. Auch wenn die darin beschriebenen Praxisbeispiele recht oberflächlich aufbereitet sind, so ist doch ein erster Schritt zu mehr Transparenz und somit Öffentlichkeit für CC getan. Aber auch hier wird wieder deutlich. Bei keinem der dargestellten 26 Unternehmen lassen sich Verbindungen zu politischen Bildungsträgern finden, obwohl diese in allen Projekten inhaltlich identifizierbar sind. **Politische Bildner** müssen sich daher dringend mit diesem Thema auseinandersetzen, um zur Bewusstseinschärfung durch Fachbeiträge und Praxisprojekte beizutragen. Hieran gilt es in der politischen Weiterbildung zu arbeiten und den Versuch zu starten, durch konkrete Angebote den Kontakt zu den Personalabteilungen aufzunehmen, aufzuzeigen, welche weiteren Inhalte politische Bildung umfasst und im Rahmen der CC-Projekte angesprochen werden können. Auch müssten Aktivitäten der Unternehmen im Personalentwicklungs- und Teambuildingbereich genutzt werden. So tragen Verschönerungsaktion von Kinderspielplätzen und andere soziale Einsätze nicht nur zur Teamfindung in den Unternehmen bei, sondern haben direkt Einfluss auf das Lebensgefühl der davon Partizipierenden. Von daher würde sich von Seiten der politischen Bildner die Ansprache von El-

---

<sup>506</sup> Vgl. hierzu die Veröffentlichungen von *"mehrwert"* oder die eingestellte Secondment-Initiative von IBM. Janning und Bartjes führen den Rückzug von IBM darauf zurück, dass die Erwartungen an das Programm nicht erfüllt wurden. Die sozialen Projektpartner seien *"oft sehr unprofessionell mit einer Partnerschaft"* (Janning/Bartjes 2000, S. 52) umgegangen und die Effizienzerwartungen bei IBM hätten dagegen zugenommen (vgl. ebd., S. 52).

<sup>507</sup> Vgl. <http://www.tafel.de/hintergruende.html> (Stand 12. Januar 2002). Vgl. auch Janning/Bartjes 2000, S. 54 ff.

<sup>508</sup> Schöffmann/Schäfer 2001.

tern, Anwohnern und anderen Interessenten oder auch Betroffenen anbieten, um dazu beizutragen, dass auch diese Gruppen integriert werden. Ebenso wäre das ein konkreter Ansatzpunkt, die Individuen dort abzuholen, wo sie stehen, und sich so auf die Problemlagen einzulassen. Diese Ansatzpunkte würden eine Verbindung nicht direkt im Bereich der Personalentwicklung suchen, wie es die ältere und neuere Synthesediskussion beabsichtigt, sondern eher in dessen Umfeld.

*"In der derzeitigen Situation dominieren eigeninitiierte Sozio- und Umweltsponsorships (...), da die meisten gemeinnützigen Organisationen - mit einigen wenigen Ausnahmen - nicht in der Lage sind, geeignete Sponsorships für Unternehmen anzubieten und deren effiziente Durchführung zu garantieren."*<sup>509</sup> Diese Bestandsaufnahme von Manfred Bruhn von Anfang der Neunzigerjahre ist heute fast noch genauso aktuell- mit dem Unterschied, dass sich eine Professionalisierung sowohl auf Seiten der Einrichtungen als auch bei den Beratern abzeichnet.<sup>510</sup> Politische Bildner haben die Chancen bisher nicht ergriffen, dieses Feld zu besetzen,<sup>511</sup> eigene Kompetenzen aufzubauen und gerade die soziale Komponente auch in den Unternehmen, die heute aufgeschlossener denn je reagieren, zu vermitteln. Auch wenn sich die Autorin bewusst ist und es an einigen Stellen in der Arbeit herausgearbeitet hat, dass das Engagement der Unternehmen nicht uneigennützig erfolgt, kann und sollte es dennoch Gegenstand politischer Bildungsarbeit sein. Ferner sollten die sich "öffnenden Türen" der Unternehmen zu Schnittstellen politischer Bildungsarbeit durchschritten werden.

Nun ist abschließend zu klären, was CC mit Social Sponsoring verbindet und von Social Marketing unterscheidet. Die Umsetzung des Social Marketing-Konzepts erfolgt mittels Sozialkampagnen.<sup>512</sup> Bei diesen handelt es sich um *"ein von einer Gruppe (Mittler des Wandels) betriebenes systematisches Bemühen mit dem Ziel, andere (Zielgruppen) zur Annahme, Änderung oder Aufgabe bestimmter Vorstellungen, Einstellungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen zu bewegen."*<sup>513</sup> Die Lösung sozialer Aufgaben durch Social Marketing bezieht die im

---

<sup>509</sup> Bruhn 1990, S. 15.

<sup>510</sup> Vgl. hierzu die dargestellten Projektbeispiele wie *"SeitenWechsel"* oder die anderer profitorientierte Anbieter wie Neulands AddVenture.

<sup>511</sup> In der Literatur zur außerschulischen politischen Bildung finden sich keine Überlegungen dazu. Ferner sei auf das beschriebene Fernbleiben von entsprechenden Fachtagungen zum CC verwiesen.

<sup>512</sup> Bei Amnesty International wird z.B. mit Hilfe der Marketing-Mittel auf das Schicksal unschuldig festgehaltener Gefangener hingewiesen und es werden Menschenrechtsverletzungen angeprangert. Anschließend wird durch Ausübung von politischem und medialem Druck versucht, das Schicksal der Festgehaltenen positiv zu beeinflussen. Weitere Sozialkampagnen zum Beispiel gegen die Ausgrenzung von Penner oder Flüchtlingen finden sich in Leif/Galle 1993

<sup>513</sup> Kotler/Roberto 1991, S. 18.

allgemeinen *"gesellschaftlich akzeptierten Ziele [mit ein; M.Z.] (zum Beispiel in Gesundheitswesen, Umweltschutz und Entwicklungshilfe) als auch gesellschaftliche Tatbestände, die als veränderungswürdig erkannt und in die gesellschaftliche Diskussion"*<sup>514</sup> eingebracht werden sollen bzw. wurden. Das Unternehmensmarketing wird nicht zur Verbesserung eines Unternehmensimages eingesetzt, sondern zielt alleine auf einen sozialeren und nachhaltigeren gesellschaftlichen Umgang ab, wobei natürlich auch gesagt werden muss, dass nichtkommerzielle Organisationen auf ein gutes Öffentlichkeitsbild angewiesen sind, um beispielsweise Spenden akquirieren zu können bzw. Gehör zu finden. Daher können aus Sicht der Autorin nur nichtkommerziellen Zielsetzungen unterliegende Organisationen und Institutionen Träger von Social Marketing-Kampagnen sein. Als nichtkommerzielle Organisationen gelten beispielhaft: Organisationen der freien Wohlfahrtspflege, Forschungsinstitute, Stiftungen, Fördergemeinschaften und Selbsthilfeorganisationen und Organisationen der Jugendwohlfahrt. Nicht dazu gehören Wirtschaftsunternehmen, welche in der Literatur<sup>515</sup> häufig als Initiatoren von Social Marketing-Kampagnen aufgeführt werden, für die jedoch oben genannte gesellschaftsverändernde Zielsetzungen nicht oder nur bedingt gelten.<sup>516</sup>

Die von Auer und Gerz dem Social Marketing zugeschriebene Unternehmensaktivität, bei der sich das Unternehmen mit den Belangen der Gesellschaft auseinandersetzt und von der es selbst ein Teil ist, *"indem es bewusst und gekonnt auf der gesellschaftlichen Bühne agiert, gewinnt es bei den Mitgliedern der Gesellschaft, die hin und wieder auch mal Kunde, Absatzmittler, Journalist etc. sein können, ein Profil, das es im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern positioniert,"*<sup>517</sup> erinnert sehr an die Beschreibung eines "good corporate citizen", trifft es aber nicht ganz, da hier nur der Vermarktungsgedanke für das Unternehmen im Vordergrund steht. *"Bei Unternehmen, die in ihrem Hauptprogramm bzw. in ihrer Sachzielkonzeption einen dominanten Soziobezug aufweisen, ist davon auszugehen, dass es im Kern häufig nur um das gewinnbringende Ausschöpfen neuartiger Marktchancen geht, das angesichts aktueller Tendenzen des Wertewandels inzwischen zu einer zentralen Legitimationsfrage geworden ist."*<sup>518</sup> Denn die Gesellschaft kann auf einzelne Unternehmen - die sich durch kurzfristiges Denken,

---

<sup>514</sup> Bruhn/Tilmes 1994, S. 23.

<sup>515</sup> Vgl. z.B. Reinert 1998, S. 143; Auer/Gerz 1992.

<sup>516</sup> Vgl. zu dieser Ansicht z.B. auch Rudolf 2002 a, S. 13; Fuchs 1998, S. 6 f.; Kotler/Roberto 1991.

<sup>517</sup> Auer/Gerz 1992, S. 30.

<sup>518</sup> Hermanns/Püttmann 1994, S. 1081.

die Ignoranz von Ökologieaspekten und Mitverantwortung kennzeichnen - verzichten, das einzelne Unternehmen ist jedoch ohne Gesellschaft nicht existent.<sup>519</sup>

Abzugrenzen sind die gemeinnützigen Aktivitäten der Unternehmen daher alleine vom Sponsoring.<sup>520</sup> *"Auch wenn heute im allgemeinen Sprachgebrauch überall unterschiedslos 'gesponsert' wird oder 'Sponsoren' gesucht werden, ist daran festzuhalten, dass mit Sponsoring erwerbswirtschaftliche Aktivitäten zu Werbezwecken (mit der Folge der Abzugsfähigkeit als Betriebsausgaben) gemeint sind, während eine gemeinnützige Spende oder Aktivität steuerlich und sachlich dem Feld altruistischen Handelns zuzurechnen ist."*<sup>521</sup> Obwohl von Wirtschaftsvertretern das Engagement als Corporate Citizen dem altruistischen Motiv zugeordnet wird, ist doch offensichtlich, dass eines der wesentlichen Ziele in der positiven Darstellung des Unternehmensprofils liegt. Damit ist dies m.E. eindeutig dem Sponsoring zuzurechnen.<sup>522</sup> Da das Corporate Giving (dies sind Aktivitäten, die in das Feld gemeinnützige Spenden und Sponsoring fallen) wesentlicher Bestandteil des CC ist,<sup>523</sup> ist für die beschriebenen Aktivitäten die Definition des Social Sponsoring anzuwenden. **Damit beinhaltet CC im Verständnis der vorliegenden Arbeit das Social Sponsoring, ergänzt um die im CC-Engagement enthaltene Komponente der Ausweitung sozialer Kompetenzen der Mitarbeiter durch den gemeinsamen Einsatz für soziale Ziele oder die Änderung des Blickwinkels durch einen Seitenwechsel hin zu einem tatsächlich und bewussten Verhaltenswechsel der Firma als bekennendes Gesellschaftsmitglied.**<sup>524</sup>

Daneben spielt jedoch die tatsächliche Haltung der Unternehmen in Bezug auf gesellschaftlich relevante Problemlagen eine entscheidende Rolle. Dazu gehört der Umgang mit Umweltschutzproblemen und die Frage der Nachhaltigkeit des Ressourceneinsatzes, die Sicherheit der Produkte, der Umgang mit ausländischen Kulturen und die Setzung von Sozialstandards, um nur einige Punkte zu nennen.<sup>525</sup>

---

<sup>519</sup> Vgl. Auer/Gerz 1992, S. 40.

<sup>520</sup> Zu den verschiedenen Formen des Sponsorings, wie Kultur-, Sport- oder Soziosponsoring vgl. Ausführungen in Kapitel 3.1.3.5.

<sup>521</sup> Bopp 2001, S. 15.

<sup>522</sup> Vgl. auch Bruhn 1990, S. 4 f.

<sup>523</sup> Vgl. Logan/Westebbe 1995, S. 1.

<sup>524</sup> Vgl. Aktion Gemeinsinn e.V. 2002, S. 43.

<sup>525</sup> Vgl. Logan/Westebbe 1995, S. 13.



Während beim Sponsoring ein Tauschverhältnis besteht, einer Leistung also eine Gegenleistung gegenübersteht und eine starke Betonung auf die punktuelle Öffentlichkeitsarbeit und somit den Werbeeffect gelegt wird,<sup>526</sup> muss CC weitergehen. Es erfordert in seiner Konsequenz einen ganzheitlichen Ansatz als integratives Gesellschaftsmitglied und somit eine Verortung des Gemeinschaftsgedankens in den Köpfen des Managements und in der Unternehmenskultur. An dieser Stelle sei auf die angesprochene, schwierig zu vollziehende, aber m.E. notwendige Forderung der Integrität der gesamten Geschäftspolitik und nicht nur eines punktuellen Engagements verwiesen.

Eine Unterscheidungshilfe liefert die nachfolgende Tabelle durch Merkmale zur Abgrenzung von Mäzenatentum, Spendenwesen, Sponsoring und CC in Anlehnung an Manfred Bruhn.<sup>527</sup>

	<b>Mäzenatentum</b>	<b>Spendenwesen</b>	<b>Sponsoring</b>	<b>Corporate Citizenship</b>
<b>Motiv(e) der Förderung</b>	ausschließliche Fördermotive (altruistisch)	Fördermotiv dominant, evtl. Steuervorteile (Gemeinnutz)	Fördermotiv und Erreichung von Kommunikationszielen (Eigennutz)	Kommunikationsziele und soziale/moralische Verantwortung
<b>Zusammenarbeit mit Geförderten</b>	Teilweise (über Förderbereiche)	nein	ja (Durchführung von Sponsorships), beruht auf dem Leistungs- und Gegenleistungsprinzip	Ja, teilweise direkt und über Agenturen, klare vertragliche Regeln
<b>Medienwirkung</b>	nein (eher privat)	kaum	ja (öffentlich)	ja
<b>Einsatz im Bereich Sport</b>	sehr selten	selten	dominant	selten
<b>Einsatz im Bereich Kultur</b>	dominant	häufig	selten	selten
<b>Einsatz im sozialen Bereich</b>	häufig	dominant	sehr selten	dominant
<b>Entscheidungsträger im Unternehmen</b>	Unternehmer	Finanzwesen	Vorstand/PR, Marketing, Werbung	Vorstand/PR, Marketing, Personalabteilung

### 3.2 Was haben wir davon? Oder anders: Win-Win-Situationen schaffen

Bevor man sich nun den anschlussfähigen Themenfeldern politischer Bildung mit Blick auf die beschriebene Entwicklung in der Wirtschaft zuwenden sollte, gilt es nach den bisher erfolgten Ausführungen folgende Frage - anknüpfend an, aber auch über die in der Einleitung angeführten Begründungen hinaus - in diesem

<sup>526</sup> Vgl. Merten/Zimmermann 1998, S. 381 f.; Hündgen 1993, S. 107.

<sup>527</sup> Bruhn 1990, S. 4.

Kapitel zu klären: Warum soll man eigentlich unternehmerisches Engagement und firmenbezogene Aktivitäten in Verbindung mit politischer Bildung bringen und was ist dabei grundsätzlich für beide Seiten zu beachten?

Politische Bildung zielt auf den beteiligten, sich in die Gesellschaft einbringenden Bürger ab. Wesentliche Leitziele sind Mündigkeit, Toleranz und Demokratieverständnis. Da es - wie bereits beschrieben - zunehmend schwieriger wird, die Bürger mit traditionellen Veranstaltungsformen zu erreichen, müssen neue Wege beschritten werden. Warum also nicht die neueren Bestrebungen der Wirtschaft, ein "good corporate citizen" zu sein, aufgreifen und das Engagement der Unternehmen durch politische Bildungskonzepte untermauern, so dass nicht nur Unternehmen davon profitieren, sondern auch die Demokratie und die in ihr lebenden Menschen. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass die Intention politischer Bildung nicht auf der Strecke bleibt, sondern ausgebaut und den Entscheidern in den Unternehmen bewusst gemacht wird, dass ein gewählter Ansatz vielfältige Berührungspunkte für die Zusammenarbeit mit politischen Bildnern in sich birgt. Die Kooperation kann sicherlich nicht in einer alleinigen Bejahung der gemeinnützigen Leistungen der Firmen enden. Daher gehört die Klärung nachfolgender Fragen nicht nur zum Gegenstand der Bildungsarbeit, sondern auch zur Klärung vor einer Kooperation. Einige grundsätzliche Betrachtungen als Teilantworten dazu wurden in den vergangenen und werden noch in den folgenden Kapiteln vorgenommen. Unabhängig davon gilt es, bei potenziellen Partnerschaften jedes Projekt individuell dahingehend zu hinterfragen:

- Warum entdecken die Firmen das gesellschaftliche Engagement für sich und ihre Mitarbeiter neu?
- Welche spezifische Intention steht dahinter?
- Wo findet offene Kommunikation statt bzw. wo fängt die Manipulation durch die Öffentlichkeitsarbeit an und vor allem, wer wird manipuliert?
- Handelt es sich bei dem bürgergesellschaftlichen Engagement vor allem nur um Marketing- bzw. Personalentwicklungskonzepte?
- Liegt ein neuer Trend vor - der bald wieder abgelöst wird - oder handelt es sich um ein langfristiges, im Kontext zu den Unternehmens- und Gesellschaftszielen stehendes Engagement?

Aufgabe politischer Bildner ist es auch, den Menschen Einordnungskompetenzen zu vermitteln. Dem Verbraucher und den Mitarbeitern muss das Angebot unterbreitet werden, die Aktivitäten von Firmen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln

zu beleuchten, um auch ganz bewusst zu erkennen und zu verstehen, wo *"Blue-washing"*<sup>528</sup> ("Reinwaschen") betrieben wird. Dazu gehört beispielsweise, die propagierte Einhaltung der Umweltleitlinien und Sozialstandards in Tochtergesellschaften oder bei Produktionspartnern in der Dritten Welt in einen Bezug zur Realität zu setzen bzw. daran zu messen. Beleuchtet werden kann auch, welche Motive hinter dem Engagement der Firmen für die Erhaltung des Regenwaldes oder den Aufbau eines Spielplatzes stehen. Das Individuum muss gestärkt aus diesem Prozess herausgehen und die Hintergründe wirtschaftlichen Handelns selbständig erarbeiten und für sich einschätzen können, um eigenständige Handlungen daraus abzuleiten. Neue Ideen zu entwickeln, das eigene Handeln ebenso wie das der Firma einem ständigen Reflexionsprozess auszusetzen, bedeutet, offen für neue Ansätze zu sein, bringt der Firma wirtschaftliche und soziale Erfolge, dokumentiert Lernbereitschaft und steht damit auch im engen Kontext des lebenslangen Lernens. Genauso wichtig ist auch das Setzen neuer Impulse für Engagement, das Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger auf innovative Initiativen oder Problemstellungen, die die Gesellschaft in Zukunft bewegen. Nur so ist die viel zitierte *"Win-Win-Situation"*<sup>529</sup>, bei der beide Seiten profitieren,<sup>530</sup> erreichbar. Eine Kooperation von politischer Bildung und Wirtschaftsunternehmen wird nur unter Berücksichtigung dieses Prinzips möglich sein. Unternehmen werden sich kaum, wie in der älteren Synthesediskussion vorausgesetzt, den missionierenden politischen Bildnern öffnen, um ihre Entscheidungsstrukturen in Frage stellen zu lassen oder ohne einen Nutzen für die Unternehmung gemeinnützige Zwecke bzw. Bildungsprojekte unterstützen. Und auch politische Bildner werden und können nicht ihre Bildungsziele einer Kooperation bzw. einem Sponsorship preisgeben. Es gilt von beiden Seiten grundsätzlich auszuloten, wo es Anknüpfungspunkte gibt, bei denen sie profitieren können und sich in Abwägung eigener Nutzenerwägungen keiner dabei aufgeben muss.

Für CC gilt die Annahme, dass durch die Wahrnehmung gemeinsamer Interessen das Klima im Unternehmen und zu seinen Partnern verbessert wird. Die Anstrengungen setzen jedoch einen gemeinsamen Suchprozess voraus, bei dem tatsächlich realisierbare, gemeinsam verfolgte Ziele identifiziert und in Angriff genommen werden. Das Unternehmen muss für sich zuallererst klären, "Bürger" welcher Gemeinschaft es sein möchte.<sup>531</sup> Bei der Analyse der Rahmendaten, der

---

<sup>528</sup> Vgl. zum Begriff Grefe 2002.

<sup>529</sup> Schröder 2001 c, S. 9. Vgl. auch ders. 2001 a; ders. 2001 b.

<sup>530</sup> Mutius 2000 b, S. 17.

<sup>531</sup> Vgl. Janning/Bartjes 2000, S. 17.

Entwicklung des Unternehmensleitbildes bzw. der Beratung und Partnersuche für soziales Engagement sowie der langfristigen Betreuung und Schulung der Mitarbeiter im Projekt vermag der politische Bildner vielfache Hilfestellungen zu geben. Kennt er eher regionale Problemlagen und kann bei der Kontaktvermittlung zu sozialen Einrichtungen und Behörden ebenso vermitteln wie Schulungskonzepte und -organisation mit betreuen? Wenn sich die Politik als Makler darin sieht, *"Partner aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenzuführen und Hemmschwellen auf beiden Seiten abzubauen"*,<sup>532</sup> dann ist dies erst recht eine Aufgabe für die politischen Bildungsinstitutionen, die sich zurzeit in einer Umbruchsituation befinden und selbst zum Teil neu definieren und neue Zielgruppen suchen.<sup>533</sup> Damit bilden sie die allgemeine gesellschaftliche Situation ab: Den Suchprozess nach Identität, Gemeinsamkeit, der auch Ängste, Wünsche und Hoffnungen beinhaltet und der nur durch ein gemeinsames Arbeiten im Interesse aller voranzutreiben ist. Denn *"der Informations- und Beratungsbedarf auch für befristetes Engagement ist unschätzbar groß; das Bedürfnis nach Begleitung, Orientierung und Weiterbildung ist sehr intensiv."*<sup>534</sup>

Kooperationsprojekte von Wirtschaft, sozialen Organisationen und oder politischen Bildnern haben einen breit angelegten gesellschaftspolitischen Nutzen. Denn nur durch eine Sensibilisierung wichtiger Entscheidungsträger und weiter Teile der Bevölkerung kann die politische Willensbildung zur Bekämpfung sozialer Problemlagen ausgebaut, Präventionsmaßnahmen und soziale Hilfestellung verstärkt und einem Werteverfall bzw. einem weiteren Individualisierungsschub entgegen getreten werden. Wichtig sind *"daher neue soziale Lernarrangements [wie zum Beispiel bei den später noch erläuterten und diskutierten Projekten "SeitenWechsel" oder "mehrwert" praktiziert; M.Z.], in denen das Soziale im umfassenden Sinn erlebt, erfahren, erprobt und praktiziert werden kann und in denen die Begegnung zwischen unterschiedlichen Gruppierungen ebenso möglich ist wie ganz einfache, aber sonst nicht zustande kommende Formen einfacher Solidarität"*<sup>535</sup>. Ferner spielt die Identifizierung der Arbeitnehmer mit der Firma eine entscheidende Rolle für wirtschaftlichen Erfolg. Da *"eine entmenslichte, unpersönliche Arbeitswelt als Folgeerscheinung der Massengesellschaft (...) der Bildung sowohl individueller als auch kooperativer Identität"*<sup>536</sup> entgegensteht, tragen die Aktivitäten als Corporate Citizen im abgestimmten Kontext des Unter-

---

<sup>532</sup> Schröder 2001 c, S. 11.

<sup>533</sup> Vgl. Rudolf 2002 b.

<sup>534</sup> Leif 2001, S. 7.

<sup>535</sup> Rauschenbach 1993, S. 12.

<sup>536</sup> Bartels 1993, S. 116.

nehmensleitbildes dazu bei, die Identifizierungslücke der Mitarbeiter nach innen und außen zu schließen. Die Ausweitung des Unternehmensengagements durch CC bietet hierzu eine Reihe von Ansatzpunkten für Kooperationen mit (politischen) Bildnern. Dabei können für das Individuum entscheidende Fragen wie: (1) "Wer bin ich?", (2) "Wo gehöre ich hin?", (3) "Wie lebe ich?" Und (4) "Wie gestalte ich mein Leben (mit anderen)?", beantwortet und wichtige Bezugspunkte im Unternehmen sowie in der Gesellschaft erarbeitet werden.

Soziales Engagement und soziale Intelligenz<sup>537</sup> einer Person sind nicht nur individuelle Fähigkeiten, sondern sehr stark vom Umfeld und damit unter anderem von der im Unternehmen gelebten Kultur und der Arbeitsorganisation/-teilung abhängig.<sup>538</sup> Eine der Kernkompetenzen politischer Bildungsarbeit liegt darin, soziale Beziehungen und gruppendynamische Prozesse aktiv zu gestalten. Daneben kann sie gerade bei multikulturellen Konflikten oder auch rechtsextremen Ausschreitungen in Betrieben auf Erfahrungswerte bzw. Konzepte zurückgreifen und bei sozialen Problemlagen vermitteln bzw. als Berater für zukünftiges Engagement agieren.

Engagierte Mitarbeiter setzen sich gezielter mit ihrer Umwelt und ihrem Arbeitgeber auseinander, lernen den Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen, bringen sich aktiv in die Gemeinschaft ein, übernehmen Verantwortung und das häufig über den vom Unternehmen initiierten Aktionstag hinaus.<sup>539</sup> Sie agieren somit in Analogie zum Leitbild politischer Bildung, das einen *"aus Einsicht zur Teilnahme an der Gestaltung der freiheitlich demokratischen Ordnung"*<sup>540</sup> fähigen, selbstdenkenden, selbsthandelnden, selbsttätigen Bürger zum Ziel hat. Wissenszuwachs und das Erkennen bzw. die Reflexion eigener Meinungen und Interessenslagen führt dann im positiven Fall zu einer höheren Beteiligung am politi-

---

<sup>537</sup> Für Egon Endres ist die soziale Intelligenz der sozialen Kompetenz vorzuziehen, da intelligentes Handeln für ihn die Fähigkeit beinhaltet, sich auf Neues und Unbekanntes einzustellen und so entscheidungsfähig zu bleiben. Dabei ist die enge Bindung der Person an die Kulturmuster und sozialen Verkehrsformen im Unternehmen hervorzuheben, die es auch erlaubt, eine durchlässige Organisationsstruktur zu erreichen, die tayloristisch geprägte Bereichs- und Unternehmensgrenzen aufbricht. Vier Kennzeichen sozialer Intelligenz sind: (1) Fähigkeit, sich in komplexen Situationen und Organisationen schnell zurecht zu finden; (2) Fähigkeit, sich in die Perspektive unterschiedlicher Personen und Bereiche hineinzuversetzen und durch den Perspektivenwechsel den Blick um andere Situationslogiken zu erweitern; (3) Fähigkeit, sich als Person und Unternehmen der eigenen Kompetenzen und Wissensbestände bewusst zu werden; (4) Fähigkeit, soziale Netzwerke und Unterstützungssysteme langfristig aufzubauen (vgl. Endres 2000, S. 67).

<sup>538</sup> Vgl. ebd., S. 72.

<sup>539</sup> So und so ähnlich liest es sich in den Werbebroschüren für CC-Engagement der Firmen. Als Beleg dienen auch die Erfahrungen aus den Projekten *"Switch"* und *"SeitenWechsel"*. Demnach bleiben 60% bis 80% der am Seitenwechsel Beteiligten langfristig in den nichtkommerziellen Organisationen aktiv.

<sup>540</sup> Arbeitsausschuß für politische Bildung 1988, S. 85.

schen Willensbildungsprozess. *"Dass auf einem solchen Wege eine Fülle von Schlüsselqualifikationen, das heißt Kompetenzen vermittelt werden, die in allen gesellschaftlichen, beruflichen und persönlichen Lebensbereichen Anwendungen finden können, weist auf den Transfer, der von der politischen Bildung ausgehen kann; sind doch Fähigkeiten wie zum Beispiel sich selbst und Fremdes wahrnehmen und Widersprüche aushalten zu können, wichtige von unwichtigen Informationen unterscheiden zu lernen, Kriterien für Gerechtigkeit zu entwickeln, Empathie und Kooperationsgemeinschaft zu verbessern, Informationen in ein schlüssiges Gesamtbild einzuordnen, sich auf neue Entwicklungen einstellen zu können, kritikfähig und gleichsam tolerant zu werden, generell lebenslang und lebensbegleitend notwendig."*<sup>541</sup> Von daher erscheint es mir wichtig, dass sich (politische) Bildner für das in dieser Arbeit behandelte Themengebiet öffnen und die Aufgaben und Herausforderungen, die sich durch das unternehmerische bürgergesellschaftliche Engagement ergeben, nicht profitorientierten Agenturen,<sup>542</sup> Vermittlungsbüros oder rein kommerziellen Weiterbildungsanbietern überlassen. Die drei letztgenannten Akteure vermitteln nur einzelne Komponenten und vernachlässigen dabei die gesamtgesellschaftliche Aufgabe, wie sie sich politischer Bildung stellt. Der Vorteil für die Teilnehmer an solchen Veranstaltungen liegt darin, dass eingeleitete Lernprozesse sowohl konkrete als auch allgemeine Probleme ansprechen, die beruflich sowie im Alltag relevant sind. Das zu Lernende ist ebenso wie das zu Erfahrende meist konkretisierbar, Situationen sind übertragbar. Exemplarisches Lernen wird somit möglich. Fragen zur Anwendung im kognitiven und affektiven Bereich können gestellt und beantwortet werden.<sup>543</sup>

Neben diesen positiven Kriterien darf jedoch nicht vergessen werden, dass sich die Firmen verständlicherweise immer noch mehr der Gewinnmaximierung verpflichtet sehen. Entlassungswellen entsprechen nicht der kommunizierten Gemeinschaftsorientierung. Die Sozialpläne können dann noch so schön gestrickt und das soziale Engagement in den Publikationen noch so positiv dargestellt sein, die betroffenen Mitarbeiter, Unternehmensstandorte und alle anderen von der Schließung oder Reduzierung der Produktion betroffenen Menschen (in der Ökonomie auch als "Einheiten" oder Produktionsfaktoren bezeichnet) empfinden sicherlich anders und hätten in Bezug auf das kommunizierte Leitbild bzw. die gesellschaftliche Mitverantwortung der Firmen mehr verdient. Das heißt, dass CC

---

<sup>541</sup> Länge 1998, S. 17.

<sup>542</sup> So baut z.B. auch das Beratungsunternehmen Neulands AddVenture Teamtrainings unter dem Credo *"Soziale Mitverantwortung als Wirtschaftsfaktor!"* aus (vgl. Neulands AddVenture 2001).

<sup>543</sup> Vgl. Beelitz 1979, S. 59.

noch mehr werden muss als nur ein die Humanressource schulendes Werkzeug, das auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit positive Impulse zu setzen vermag. In Verbindung mit den in der politischen Bildungsarbeit eingesetzten Methoden und Ansätzen kann der durch die CC-Projekte gestreute "Samen" in einer die Gesellschaft auf Werte und Engagement verpflichtenden Weise "keimen".

Der Staat kann immer weniger den sozialen Aufgaben gerecht werden, auch aus diesem Blickwinkel ist unternehmerisches gesellschaftliches Engagement m.E. vielversprechend. Ein langfristiger Mehrwert setzt jedoch eine Vernetzung voraus. Hier könnte politische Bildung mit ansetzen, müsste dabei jedoch eine Reihe von Vorurteilen "über Bord werfen" und zu einer gemeinsamen Zielformulierung mit Wirtschaft, öffentlicher Hand und sozialen Organisationen über ihre Aufgaben kommen. Diese sind zum Teil so verworren, dass selbst die politischen Bildner darüber untereinander im beständigen Streit liegen. Beim Abbau von Barrieren könnte ihr eine Schlüsselrolle zukommen. Nach wie vor befürchten eine Reihe von nichtkommerziellen Organisationen eine Vereinnahmung durch die Unternehmen. Eine dauerhafte Bindung kann zu finanziellen Abhängigkeiten vom Sponsor führen und dabei könnte das Unternehmen versuchen, Einfluss auf die Entscheidungen in den nichtkommerziellen Einrichtungen zu gewinnen, frei nach dem Motto: "Wer zahlt, bestimmt den Kurs." Es bestünde somit die Gefahr einer symbiotischen Beziehung. Daneben könnten staatliche Zuschüsse gestrichen werden bzw. kann sich der Staat leichter aus seiner Verantwortung herausnehmen. Verschärfter Wettbewerb um die Sponsorengelder könnte zu intensiveren Konkurrenzsituationen innerhalb des sozialen Sektors führen. Auch besteht die Gefahr einer nachlassenden Motivation ehrenamtlicher Helfer, wenn das Engagement beständig von Finanzierungssorgen in sozialen Einrichtungen determiniert bzw. diesen untergeordnet ist. Diesen Befürchtungen entgegenzutreten, erfordert eine offene Dialogkultur in den nichtkommerziellen Organisationen, in der Wirtschaft und auch in der Gesellschaft.

Mit dem von der Bundesregierung unterstützten Jahr der Freiwilligen wurde ein erster Beitrag zu mehr Transparenz geleistet. Gleichzeitig wurden Probleme aufgezeigt und Pilotprojekte vorgestellt, allerdings ohne, dass man bisher auf die Idee gekommen wäre, Bildungseinrichtungen verstärkt mit ins Boot zu nehmen. Auch spricht man den "Non-Profits" die Kompetenz für eine zielgerichtete Zusammenarbeit ab: *"In den sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen (und damit auch in den Wohlfahrtsverbänden) gibt es keine Personen, die für*

*Kooperationen und Kommunikation mit der Privatwirtschaft ausgebildet sind.*<sup>544</sup>

So haben Beratungsagenturen dieses Feld für sich entdeckt.<sup>545</sup> Und wenn es der politischen Bildung bzw. ihren Vertretern nicht gelingt, hier im Schnittpunkt vieler Zielsetzungen der Bildungsarbeit, ein Profil zu gewinnen und ein Curriculum zu entwickeln, wird auch an dieser Stelle der kommerzielle Charakter stärker Einzug halten; das bürgergesellschaftliche Engagement der Unternehmen sich auf ein Weiterbildungs- bzw. imagebildendes Moment reduzieren.<sup>546</sup>

Ein weiterer Punkt ist, dass Unternehmen mit einseitigen Social Sponsoring-Aktivitäten bisweilen versuchen, ihr schlechtes Gewissen bzw. das der Verbraucher zu beruhigen. Sponsoringaktionen müssen daher ebenso wie CC auf ihren Alibicharakter hin untersucht werden, darauf wurde bereits mit Beispielen eingegangen. Zwar werden die wenigsten Firmen den Fehler begehen, Sponsoringpartner zu wählen, die nicht mit den Unternehmenszielen übereinstimmen, aber jedes Engagement hat wenigstens zwei Seiten. So auch die provokative Werbung von Benetton, die schon zu mehreren Klagen führte: Seit Anfang der Neunzigerjahre rückt das Bekleidungsunternehmen gesellschaftlich relevante Themen mit Werbephotos in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Ein Plakat mit einem sterbenden Aids-Kranken löste einen Aufschrei der öffentlichen Entrüstung aus. Das Motiv spürte Gefühle und Befindlichkeiten auf und sollte dazu beitragen, einen anderen Umgang mit der Krankheit und dem Leid zu finden.<sup>547</sup> Die Vermittlung der Botschaft bzw. die Auseinandersetzung mit der Kampagne fand jedoch nur in den Medien statt, dem interessierten Bürger blieb neben den allgemeinen Informationen im Rahmen der gesundheitlichen Aufklärung eine Aufarbeitung des Themas und der Unternehmensziele durch Bildungseinrichtungen in der Regel versagt und auch heute wird es nur zum Thema, wenn sich gerade mal der Weltaidstag jährt. Hier hätte eine "Win-Win-Situation" in einer Kooperation bestanden, wenn begleitend zur Werbung beispielsweise politische Bildner eventuell in Kooperation mit Gesundheitsberatungsstellen und abgestimmt mit dem Unternehmen entsprechende Veranstaltungen angeboten hätten.

---

<sup>544</sup> Mutz/Korfmacher/Arnold 2001, S. 32.

<sup>545</sup> Vgl. hierzu die aufgeführten Beispiele von der Agentur Cicero, die den VK-Wettbewerb der Dresdner Bank plant. Dazu gehören die Projekte wie *"SeitenWechsel"*, *"mehrwert"* etc. Beispielhaft zu nennen ist aber auch die Vis à Vis - Agentur für Kommunikation, die an einer Reihe von Dokumentationen und Projekten für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beteiligt war. Auch für die PR-Agentur Kothes&Klewes ist CC ein wichtiges Thema, dem man eine eigene Publikation gewidmet hat (vgl. Kothes&Klewes 2001 b).

<sup>546</sup> Vgl. Mutz/Korfmacher/Arnold 2001, S. 33.

<sup>547</sup> Zum Unternehmen und seinem Engagement vgl. Stemmler 1993, S. 29 f.



### 3.3 Anschlussfähige Themenfelder politischer Bildung

#### 3.3.1 Bürgergesellschaftliches Engagement

Dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auch für die Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, wurde schon in den vorhergehenden Kapitel näher beschrieben. Dabei spielen Faktoren wie der Aufbau eines Unternehmensimages ebenso eine Rolle wie die Überbrückung von Mentalitäts- und Kulturunterschieden als Verkaufsargument für Produkte oder die Einbindung bzw. Motivation von Mitarbeitern. In den Unternehmen fehlen jedoch häufig Kommunikationsmöglichkeiten zur Erarbeitung von Deutungs-, Handlungs- und Solidaritätsmustern oder zum Durchstehen von Konfliktsituationen.<sup>548</sup> Daher greift man Konzepte zur Kompetenzerweiterung außerhalb des betrieblichen Umfeldes gerne auf.<sup>549</sup> Für die politische Weiterbildung bedeutet dies bei der Umsetzung neuer Konzepte: *"Politische Bildung kann und darf darauf nicht bloß mit einer allgemeinen aufklärerischen Wissens- und Erklärungsvermittlung über den aktuell vorfindlichen Konstitutionsrahmen politischer Sozialisation reagieren. Sie wird darüber hinaus den Betroffenen mit äußerster Behutsamkeit Möglichkeiten, sich ihrer eigenen Biographie bewusst zu werden, anbieten müssen."*<sup>550</sup> Damit stellt sich die Frage nach Lernorten und Konzepten zur Vermittlung von sozialen Kompetenzen und anderen in diesem Kontext relevanten Grundlagen, die das Miteinander prägen und von politikdidaktischer Relevanz sind. Hier kann sich der politische Bildner profilieren, allerdings anders, als auf Grund der älteren und neueren Synthesediskussion zu vermuten wäre. Denn gerade die großen Unternehmen *"gehen dazu über, mit Hilfe eigens dafür eingerichteter betrieblicher Freiwilligenprogramme Erfahrungsräume für Mitarbeiter zu eröffnen"*<sup>551</sup> bzw. unterstützen deren Aktivitäten durch Mandatsträgerregelungen oder Freistellungen. Doch welche Optionen bleiben für Mittelstand und kleine Betriebseinheiten? Hinderlich und daher sicherlich ein Ansatzpunkt im Rahmen einer erforderlichen Neujustierung in der Bildungsarbeit sind denn auch die von der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zum bürgerschaftlichen Engagement festgestellten Vorbehalte auf beiden Seiten, die durch genau solche Partnerschaftsprojekte abgebaut werden können. *"Das Verhältnis zwischen Wirtschaftsbetrieben auf der einen sowie Sozial- und Bildungsinstitutionen und öffentlichen Einrichtungen auf der anderen Seite ist oft durch Unkenntnis, wechselseitige Stereotype und Vorbehal-*

---

<sup>548</sup> Vgl. Claußen 1991, S. 336.

<sup>549</sup> Vgl. hierzu die bei den großen Unternehmen nachgefragten Projekte zur Entwicklung sozialer Kompetenzen wie *"SeitenWechsel"*, *"Switch"*, *"mehrwert"*.

<sup>550</sup> Claußen 1991, S. 337.

<sup>551</sup> Deutscher Bundestag 2002, S. 475.

te geprägt.<sup>552</sup> Die ("Neu-")Entdeckung der besonderen Rolle, die Unternehmen als Träger des bürgergesellschaftlichen Engagements einnehmen, gilt es daher zu nutzen. Ein aktives aufeinander Zugehen, die Erweiterung des Erfahrungshorizontes im Verlauf gemeinsamer Projekte und Initiativen bietet sich daher als Grundlage für ein besseres Verständnis an. Dabei müssen neben den klassischen Bildungsformen neue Ansätze aufgegriffen werden, die es über die Bildungsanstrengungen in den Unternehmen hinaus erlauben, die von ihnen angestoßenen Projekte und Wettbewerbe zum Demokratieverständnis, zur Partizipation, zur Verantwortung und anderen, zum Beispiel gesellschaftspolitischen, sozialen sowie ökologischen Fragestellungen mit zu gestalten. Denn die *"verantwortungsvolle Teilhabe an einem gerechten Gemeinwesen [ist für die Bürger; M.Z.] der beste Weg zur Selbstverwirklichung und sozialer Identität."*<sup>553</sup> Die Umsetzung entsprechender Konzepte darf daher nicht länger alleine anderen am Markt überlassen bleiben. Nähere Ausführungen hierzu finden sich später beim Aspekt der politischen Kompetenz und bei der Projektdarstellung in Kapitel 5.8 und 5.9.

### 3.3.2 Umweltbildung

Es lässt sich unschwer festhalten, dass es in den vergangenen 20 Jahren eine deutliche Zunahme von Informationen um das Thema Umweltschutz, Ressourcenverbrauch und verantwortungsvoller Umgang mit dem Ökosystem gegeben hat.<sup>554</sup> Die Umweltpolitik und Fragen des Umgangs mit den natürlichen Ressourcen sind also in den Blickpunkt unserer Wahrnehmung gerückt. Seit Anfang der Neunzigerjahre hat der Begriff "Nachhaltigkeit" Einzug in unser Denken und Handeln gehalten, der oft in wesentlichen Teilen mit Umweltbewusstsein verbunden wird.<sup>555</sup> Als Erfolg für das Konzept der nachhaltigen Entwicklung können die in vielen Kommunen initiierten Lokale Agenda 21-Prozesse und die in den Firmen aufgelegten Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte gewertet werden. An diesen wird deutlich, dass zwischen Umweltmanagement, Umweltberichterstattung und Nachhaltigkeit nicht klar getrennt wird. Dabei gilt: der ökologische Aspekt ist

---

<sup>552</sup> Ebd., S. 475.

<sup>553</sup> Schröder 2001 c, S. 9.

<sup>554</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2000 a, S. 37 ff.; dass. 2002.

<sup>555</sup> "Nachhaltigkeit" beinhaltet die drei Dimensionen soziales, ökologisches und ökonomisches. D.h. hier spielen bezogen auf die Unternehmen bürgergesellschaftliche Aktivitäten, Unternehmenskultur und Leitbild ebenso eine Rolle wie Umweltbildung. Bezogen auf das Anknüpfungsfeld "Umweltbildung" werden daher Themenfelder wie Gesundheitsfürsorge, Umweltkampagnen von Unternehmen nicht nur unter der hier behandelten Rubrik "Umweltbildung" behandelt, sondern gehören ebenso in das Themengebiet "Bürgergesellschaftliches Engagement" oder "Unternehmenskultur". Vgl. auch die Ausführungen zur Nachhaltigkeit in Kapitel 3.1.3.3.

nur einer der drei Dimensionen, die Nachhaltigkeit ausmachen. Um so bedenklicher ist, dass - obwohl der Prozess schon vor mehr als zehn Jahren angestoßen wurde - der Begriff der Nachhaltigkeit geradezu inflationär verwendet wird. Inhalte und das damit verbundene Konzept der nachhaltigen Entwicklung sind allerdings in breiten Schichten der Bevölkerung nicht bekannt, siehe hierzu die Ergebnisse aus Bevölkerungsbefragungen in Kapitel 1.2.2. Hier zeigt sich beispielhaft das große Potenzial und vor allem die Notwendigkeit, die drei Sphären der Ökologie, der Ökonomie und des Sozialen durch politikdidaktische Konzepte breiter zu thematisieren. Dies wurde bisher von politischen Bildnern zu sehr vernachlässigt.

*"Als didaktische Konkretisierung bieten sich das Unternehmen mit seinen umweltrelevanten Input- und Output-Beziehungen, der Lebenszyklus der Produkte in ihrem gesamten Entstehungs-, Verwendungs- und Entsorgungszusammenhang, das Handeln des Einzelnen im Beruf und als Verbraucher, das gesellschaftliche Umfeld (Umwelt im engeren Sinne) und schließlich das globale Umfeld (Umwelt im weiteren Sinne) an."*<sup>556</sup> Einen entsprechenden Anknüpfungspunkt im Sinne des Schwerpunktes der vorliegenden Arbeit stellen die Umweltberichte dar, die von den Unternehmen herausgegeben werden. Aber auch Genehmigungsverfahren für neue Produktionsstätten und -verfahren, Umweltrichtlinien etc. können angesprochen werden.<sup>557</sup> Im Kontext der neuen Wohlberechnungen kann thematisiert werden, inwiefern das Bruttoinlandsprodukt Leistungen als wirtschaftliche Wertschöpfung erfasst, die lediglich dazu dienen, entstandene Schäden wie Luftverunreinigung, Wasserverschmutzung, vergiftete Böden, Waldsterben, Straßenverkehrsunfälle etc. zu beheben.<sup>558</sup> Umweltprobleme sind vom Menschen verursacht, die durch sein Welt- und Naturverständnis sowie seine sozio-ökonomischen, kulturellen und politischen Zielsetzungen bzw. Handlungen determiniert werden. Mit anderen Worten: Was nachhaltig oder nicht nachhaltig ist, wird über eine Verständigung definiert - in Sozialisationsprozessen wird gelernt, was gesellschaftlicher Konsens ist. Umweltbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten werden in unterschiedlichen Zusammenhängen und unter unterschiedlichen Zielsetzungen erworben und/oder angewandt. Die Sensibilisierung für Belange des Umwelt- und Naturschutzes, die Hinleitung zum ökologi-

---

<sup>556</sup> Fischer 2000 d, S. 4.

<sup>557</sup> Die Auseinandersetzung zwischen Betreibern, Land, Kommunen und Anwohnern um den Ausbau des Flughafens Frankfurt zeigt, dass dieses Thema wiederum eine Vielzahl von gesellschaftsrelevanten Folgethemen (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen, Lärmbelastung etc.) beinhaltet, die einer Aufarbeitung und Moderation bedürfen.

<sup>558</sup> Vgl. Fischer 2000 d, S. 4.

schen Handeln sowie die Anregung und Unterstützung der Diskussionsprozesse und die Informationsvermittlung sind entsprechende Bildungsaufgaben. In diesem Kontext kann auch die Vernetzung mit kommunalpolitischen Fragen thematisiert werden. Hierzu zählen neben Fragen des Umweltschutzes auch Standortfragen, die sich durch Ansiedelung von neuen Produktionsstätten ergeben (Arbeitsplätze, Infrastrukturmaßnahmen, Lärmbelastung, Gewerbebeeinträchtigungen oder Aufwertung des Wohnumfeldes).<sup>559</sup>

Neben den politischen Bildungsträgern bietet eine Vielzahl von Akteuren, zu denen die Medien, freie Einrichtungen, staatliche Behörden, aber auch die Unternehmen gehören, Bildungs- und Informationsangebote an, die damit unterschiedliche Ziele verfolgen. Auch dies kann ebenso reflektiert werden wie Stellungnahmen von Unternehmen zu ökologischen Gesetzesvorlagen oder die Haltung der Politiker und der Betroffenen bei Umweltverfehlungen und besonders ökologierelevanten Vorhaben von Betrieben. Auch Betriebsbesichtigungen bieten sich als ökologisches Lernfeld an, hierzu könnten gemeinsame Projekte mit Unternehmen angestrebt werden. Ebenso könnte es eine Zusammenarbeit bei der Ausschreibung eines Umweltwettbewerbes oder anderen Aktivitäten geben, bei denen methodische oder didaktische Kenntnisse von politischen Bildnern einfließen bzw. die durch Veranstaltungen in den Bildungseinrichtungen begleitet werden können.<sup>560</sup>

### **3.3.3 Schlüsselqualifikationen und soziale Kompetenzen**

Auf dieses traditionelle (mögliche) Kooperationsfeld wurde bereits ausführlich in der Darstellung der Ausgangslage und der Synthesediskussion eingegangen. Ebenso wurden Probleme der bisherigen Diskussion und Notwendigkeiten einer Neujustierung der Gedanken und Konzepte auf die Bedürfnisse bzw. die Beweglichkeit der Unternehmen skizziert. Daher soll an dieser Stelle nur auf die in der vorliegenden Arbeit näher berücksichtigte Variante kurz eingegangen werden. Im heutigen Wirtschafts- und Arbeitsleben ist mit Blick auf die Schlüsselqualifikationen eine Abkehr von der Anpassungsqualifikation hin zum eigenständigen,

---

<sup>559</sup> So können z.B. Standortschließungen durch Ansiedelung bzw. kreative Neunutzung von Flächen und Gebäuden neue Potenziale bei der Stadtentwicklung bieten. Ebenso kann der Verlust von Arbeitsplätzen aber auch Kaufkraftminderung nach sich ziehen und damit die Kommunalpolitiker vor große Probleme stellen. Daher ist eine erhebliche Abstimmung mit Unternehmen bei gleichzeitiger Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange erforderlich.

<sup>560</sup> Bei der Konkretisierung der in dieser Arbeit vorgelegten Gedanken zu denkbaren Handlungsfeldern durch Aktions- und Bildungsbeispiele muss es sich nicht immer um völlig neue Vorschläge handeln. Es ist durchaus möglich und sogar wahrscheinlich, dass Aktionen wie die hier beschriebenen vereinzelt bei Bildungsträgern zu finden sind. Sie dienen der Verdeutlichung des Ganzen.

selbstverantworteten Handeln im Verhältnis- und Situationsbezug notwendig.<sup>561</sup> Die von Unternehmen, Agenturen, sozialen Einrichtungen und Städten mit Erfolg durchgeführten Projekte zur Vermittlung sozialer Kompetenzen wie *"Switch"*, *"SeitenWechsel"* und *"mehrwert"*, sind ein Beispiel für eine sinnvolle Vernetzung, die hilft, derartigen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen. Sie enthalten allesamt politische Bildungskomponenten und werden als Projekte von den Unternehmen akzeptiert bzw. selbst initiiert.<sup>562</sup> Politische Bildner können darüber hinaus als neutrale Partner die Belange von nichtkommerziellen Organisationen besser in den Begegnungsprozess integrieren und hierdurch eine höhere Akzeptanz der Programme bei den sozialen Einrichtungen erreichen, was wiederum den Seitenwechslern zugute kommt. Durch die stärkere Einbindung von nichtkommerziellen Trägern bei der methodischen und inhaltlichen Konzeptplanung steigt deren Identifikation mit dem Projekt. Ebenso lassen sich hieraus bereits erste Lerneffekte für die beteiligten Einrichtungen ableiten. Die Seitenwechsler können wiederum davon profitieren, dass durch politische Bildungsträger, die die sozialen Begegnungen begleitenden Themen (zum Beispiel Drogenproblematik) auch inhaltlich aufbereitet werden können. Denn es geht ja nicht nur darum, die Qualifikation der Mitarbeiter durch soziale Erlebnisse zu erweitern, sondern generell auch Verantwortungsbewusstsein, Handlungskompetenz und Urteilsfähigkeit zu vermitteln. Die Kompetenzerweiterung sollte ebenso darauf abzielen, die Bereitschaft zur Übernahme langfristiger sozialer Verantwortung zu erhöhen. Denn *"soziale Kompetenz entsteht durch das synergetische Zusammenwirken von: Selbst-Bewusst-Sein, Verantwortungs-Bewusst-Sein und Mündig-Sein."*<sup>563</sup> Für Kooperationsprojekte gibt es diverse Optionen sowohl durch Inhouse-Seminare als auch durch externe Schulungskonzepte. Neben Rhetorikschulungen sind hier beispielhaft Kommunikations- und Meditationstechniken, Teamübungen, Begegnungen und Selbsterfahrungskomponenten<sup>564</sup> zu nennen, die einerseits zur Vermittlung sozialer Kompetenzen beitragen, darüber hinaus aber auch andere Themen wie Umweltschutz, soziale Sicherheit, Altersvorsorge etc. einschließen und damit erst ein sinnvoll verankertes Konzept bilden. Welche Bausteine angewandt werden, hängt jedoch von den Vorstellungen der Auftraggeber und der Anbieter ab, zu denen ich explizit die politischen Bildner zählen möchte.

---

<sup>561</sup> Vgl. Peters 1998, S. 86 ff.

<sup>562</sup> In Kapitel 5 wird darauf näher eingegangen.

<sup>563</sup> Faix/Laier 1996, S. 62.

<sup>564</sup> Z.B. auch durch Besuch von Drogeneinrichtungen, Altenheimen, Obdachlosenasylen, aber auch Kletter- oder Naturtouren.

Ein neues Tätigkeitsfeld, bei dem Unternehmen und politische Bildner sowie soziale Einrichtungen zusammenarbeiten sollten, sehe ich in der sinnvollen Einbindung von Arbeitnehmern in die Freiwilligenarbeit, worauf bereits hingewiesen wurde und im weiteren Verlauf noch näher eingegangen wird. Da viele Menschen den (plötzlichen) Verlust des Arbeitsplatzes, der ja auch wichtiger Kommunikations- und Identifikationsort ist, nicht so leicht überwinden können, wäre zu überlegen, intern die Einbindung von durch Arbeitsplatzverlust Betroffene bei sozialen Projekten eine Alternative und Qualifizierungsmöglichkeit zu bieten. Die Mitarbeiter könnten ihre Kompetenzen erweitern, würden einer Tätigkeit nachgehen, bei der sie gebraucht werden und die Unternehmen könnten durch finanzielle Unterstützung die Existenz der beteiligten Initiativen sichern. Vor allem das Kapital (früh-)pensionierter Menschen sollte dadurch noch entsprechend genutzt und ihnen auf Wunsch entsprechende ehrenamtliche gesellschaftliche Aktivitäten angeboten werden. Die Einbringung ihrer Fähigkeiten in sozialen, kulturellen u.a. Organisationen kann eine Daseinslücke schließen. Mittels von (politischen) Bildnern ausgearbeiteter Betreuungs- und Weiterbildungskonzepte wäre ein Neueinstieg in den Beruf ebenso vorstellbar wie der Gedanke, sich mit der Pensionierung durch langsame Reduzierung der Arbeitszeit in Verknüpfung mit einer Ausweitung des ehrenamtlichen Engagements anzufrunden. Hier könnten gemeinsam mit Unternehmen (Sozial-)Programme ausgearbeitet werden, Kampagnen geschaltet und politische und berufliche Bildungsarbeit sinnvoll miteinander vernetzt werden, um dem Modernisierungsprozess, der Teile der Bevölkerung physisch, ökonomisch aber auch sozial (über-)fordert, eine positive Wende zu geben. Neben dem Ausbau sozialer Kompetenz können solche Lösungskonzepte helfen, Veränderungsprozesse aufzufangen und fundamentalistischen Tendenzen entgegenzuwirken. Dies bedeutet dann eben auch, dass man Themenfelder wie Globalisierung, Ökologie, die Interessenverflechtungen von Politik, Wirtschaft, Interessenverbänden und anderen näher beleuchtet und Beteiligungskonzepte zur Willensäußerung und für mehr Information aufzeigen kann. Dieses neue Tätigkeitsfeld ist jedoch bisher weder von Unternehmen noch von anderen Einrichtungen wirklich aufgegriffen und besetzt worden und bietet daher - wie das Geschilderte verdeutlicht - eine Reihe von Anknüpfungsfeldern.

### 3.3.4 *Wirtschaftliche politische Bildung*

Wirtschaftliche politische Bildung umfasst die *"Klärung der vielfältigen Interdependenzen von Politik und Wirtschaft"*<sup>565</sup>. Dazu gehört die Bearbeitung von Fragen und die Vermittlung von Kenntnissen zu ökonomischen, sozialen, historischen, politischen, rechtlichen, ethischen, sozialen, technischen und ökologischen Zusammenhängen. Denn die Grenzen zwischen Beruflichem und Politischem verlieren an Schärfe, *"weil sowohl die Gestaltung von Arbeitsinhalten zum brisanten politischen Problem wird wie auch die Entgrenzung des Politischen in die Arbeitsinhalte eindringt"*<sup>566</sup> und damit auf die Persönlichkeitsdimension einwirkt. Aus Sicht politischer Bildung erweitern sich somit die Fragestellungen. Zu thematisieren sind zum Beispiel die sich als Folge der Globalisierung ergebenden Fusionen, die Konsequenzen für die Arbeitsplätze und die Mitbestimmungsmöglichkeiten. Es geht darum, Kenntnisse und Einsichten zu vermitteln, Beurteilungskompetenzen und Reflexionsfähigkeiten zu erweitern, um das Individuum in seinem Entscheidungsprozess zu stärken. Politische Bildung, die sich auf die Ökonomie bezieht, soll auch zur Reflexion über eigene Wertvorstellungen und Interessen, die Geschlechterrolle und damit das Gesellschaftsbild, wirtschaftliche aber auch interkulturelle Zusammenhänge anregen, die sich zum Beispiel im Betriebsalltag ergeben. Da sich, wie Ulrich Beck beschreibt, eine Entgrenzung der Politik vollzogen hat und neue Einflussfelder entstanden sind, die nicht - oder nur bedingt - im Entscheidungshorizont des einzelnen Bürgers liegen, sind die Bildungskonzepte zu re-modulieren. *"Die Aufspaltung in Subpolitiken, das heißt die Auslagerung von existentiellen Entscheidungen aus der öffentlich kontrollierbaren Verantwortung von Regierungen, Parlamenten und Parteien in abgeschirmte Expertengremien oder in die Privatwirtschaft"*,<sup>567</sup> bedarf einer Antwort der politischen Bildung.

Neben der Vermittlung wirtschaftlicher Abläufe bzw. der Funktionsweise der Wirtschaft und der Rolle der Unternehmen gilt es, Lebens- und Problemlösungskompetenz zu vermitteln, die verhindert bzw. erkennen hilft, wie das Individuum *"zum Spielball von Moden, Verhältnissen, Konjunkturen und Märkten"*<sup>568</sup> wird. Denn für Beck nimmt - wie bereits angedeutet - die Transparenz der Entscheidungsstrukturen in der Wirtschaft, bedingt durch die zunehmende Entscheidungsmacht informierter und kritischer Bürger, zu. Dies aufzuzeigen und im Interesse der Bür-

---

<sup>565</sup> Weinbrenner 1997 b, S. 301.

<sup>566</sup> Faulstich 1998 d, S. 48.

<sup>567</sup> Claußen 1991, S. 338 f.

<sup>568</sup> Beck 1986, S. 211.

ger zu nutzen, muss eine Aufgabe für politische Bildner sein. Denn die von den Unternehmen getroffenen Entscheidungen wirken direkt oder indirekt auf das Leben der Menschen ein. Daher ist es wichtig, Ablauf- und Wirkungszusammenhänge sowie deren Folgen und Ursachen für den Einzelnen reflektierbar zu erfassen. Aber auch der Wirkungszusammenhang von politischen Dekreten in Form von Gesetzen oder Steuern auf die Unternehmen und damit die Gesellschaft ist interdependent und entsprechend zu thematisieren.

Durch die Neuordnung der Sozialsysteme von der Kranken- und Pflegeversicherung über die Rente und die Einführung neuer Alterssicherungssysteme, die auf Eigenvorsorge bauen, treffen politische und wirtschaftliche Entscheidungen den Einzelnen noch direkter. Nach wie vor bestehen aber große Wissensdefizite in der Bevölkerung, was den Zusammenhang von wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen oder gar ihre Konsequenzen betrifft. Auf die Frage des Instituts für Demoskopie Allensbach, wer vor allem neue Arbeitsplätze schaffe, wussten 25% der befragten Bürger keine Antwort. Rund 30% der Bürger glaubten, der Staat schaffe diese, 16% sahen die Unternehmen und Firmen beteiligt und nur 12% wiesen den Unternehmen direkt die Investorenrolle für neue Arbeitsplätze zu.<sup>569</sup>

Aufgeschreckt unter anderem durch diese Ergebnisse und das negative Image<sup>570</sup> der Wirtschaft, haben Arbeitgeberverbände gemeinsam mit Gewerkschaften die Einführung des Faches "Politik und Wirtschaft" für die Schule gefordert. Unterstützt wurden sie dabei von Eltern-, aber auch Lehrerverbänden. Vermittelt werden soll in dem interdisziplinären und praxisorientierten Fach *"sozioökonomische Bildung"*<sup>571</sup>. Unterrichtsziel ist dabei die Vermittlung von Kompetenzen an Schüler, *"auf denen aufbauend sie ihre Lebenssituationen als Wirtschaftsbürger verantwortlich mitbestimmen und ihre Entscheidungen für die berufliche Ausbildung und den weiteren Lebensweg sachkundig treffen können."*<sup>572</sup> Auch die hessische Kultusministerin Karin Wolff machte sich für die Einführung eines solchen Faches stark. So hat die ökonomische Bildung nicht mehr nur in Wahlpflichtkursen Einzug in das Curriculum gefunden, vielmehr wurde der Lehrplan für das Fach Sozialkunde im Gymnasium so umstrukturiert, dass *"Sozialkunde nun Leitfach der*

---

<sup>569</sup> Vgl. Göhner 2000.

<sup>570</sup> Vgl. auch Institut der deutschen Wirtschaft 2000 d. In der Studie wird das gespaltene Verhältnis von Gesellschaft und Unternehmen untersucht.

<sup>571</sup> BDA/DGB 2000, S. 7. Vgl. auch Bundesverband deutscher Arbeitgeber 2000; Deutscher Industrie und Handelstag 2000 und ferner Weiß 1998.

<sup>572</sup> Ebd., S. 11.



*ökonomischen Bildung ist.*<sup>573</sup> Durch die schon seit nahezu 50 Jahren bestehende *"Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft"* gibt es zwar punktuelle Kooperationen mit dem Ziel, durch *"gegenseitigen Austausch von Informationen und Erfahrungen den lebendigen Dialog zwischen Bildungs- und Wirtschaftssystem zu fördern."*<sup>574</sup> Angeboten werden von ihr Fortbildungen für Lehrer, Betriebsbesichtigungen, Planspiele oder Praktika für Schüler, um Kenntnisse zum Beschäftigungs- und Wirtschaftssystem zu erweitern. Eine allen Schülern zugängliche, umfassende und auf ökonomische Zwänge - die zunehmend die Lebensplanung bestimmen - eingehende Bildungsarbeit findet m.E. jedoch nur ungenügend statt. Das heißt, dass für wirtschaftliche politische Bildung - wie an den Beispielen aufgezeigt - ein großer Bedarf besteht. Sie kann und muss das Beziehungsgeflecht, dem die in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und den anderen Subebenen Aktiven unterliegen, aufzeigen und zur Disposition stellen. Daneben ist ein besonderer Fokus auf die Ausbildung der Persönlichkeit zu legen. Neben der kognitiven Wissensvermittlung, die Einsichten und Kenntnisse, Beurteilungskompetenz und Reflexionsfähigkeit ermöglicht, können auch affektive Aspekte vermittelt werden, die eine eigenverantwortliche und sachkundige Entscheidung sowohl im Beruf als auch in der Gesellschaft erlauben. In der Schule ist hier - wie angedeutet - bereits einiges im Umbruch.

Für die vorliegende Arbeit ist wichtig festzuhalten, dass ökonomische Bildungsarbeit im Rahmen der politischen Bildung eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe für alle Generationen, also auch außerhalb der Schule, ist und daher ein wesentliches Aufgabenfeld für die politische Weiterbildung. Da es ebenso im Interesse der Wirtschaft liegt, sollte sich hier durchaus eine Reihe von Kooperationsmöglichkeiten und Sponsorships mit Blick auf eine entsprechende Bildungsarbeit ergeben können. Zumindest die Vermittlung von Funktionswissen (das selbstverständlich nicht ausreicht, aber eine wichtige Grundlage zur Beurteilungskompetenz und Mündigkeit darstellt) sollte von beiden Seiten aus unkritisch und damit kooperationswürdig sein.

### **3.3.5 Politisches Verständnis und Gespür**

Politisches Verständnis und Gespür, also das Wissen um die Funktionszusammenhänge von politischen Prozessen und ihre Rückwirkung auf das eigene Betä-

---

<sup>573</sup> Wolff 2001.

<sup>574</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft b, S. 6. Zur Arbeitsgemeinschaft vgl. auch dies. 2000; dies. (ohne Datum a).

tigungsfeld, gewinnt in den Unternehmen zunehmend an Relevanz. Dies wird schon durch die bereits beschriebene Government Relations Studie der BASF AG deutlich. Aber auch die geschilderte Ausrichtung der Unternehmen, sich als "guter Bürger" darzustellen, und das sich im Rahmen des CC ergebende gesellschaftliche Engagement muss auf ein entsprechendes Wissen um politische und gesellschaftliche Verhältnisse und Abläufe zurückgreifen können. Eine damit verbundene Beratungsfunktion für Mitarbeiter in der PR-Abteilung könnten anstelle von Werbeagenturen auch Einrichtungen der politischen Bildung übernehmen, die tiefgehende Kontakte und Einblicke in die soziale Landschaft haben.

Als Bildungsanbieter verfügen die in der außerschulischen politischen Bildung agierenden Einrichtungen über umfangreiche Kenntnisse zur Konzeption, Organisation, Planung und Durchführung von Seminaren, Projekten und ähnlichen Veranstaltungen. Sie beweisen sich nicht nur als Event-Manager, sondern sind auch für die Vermarktung ihrer Bildungsprodukte verantwortlich. Geprägt von der finanziellen Ressourcenknappheit wird versucht, möglichst alle Dienstleistungen aus dem eigenen Haus zu bestreiten. Gleichzeitig kann man auf einen umfangreichen Referentenpool zurückgreifen und, wie die breite Themenpalette in den Bildungsprogrammen zeigt, zu nahezu jedem gesellschaftspolitischen Sachthema Veranstaltungen anbieten.

Trotzdem werden neben den klassischen Dienstleistungen wenig neue Aufgabenfelder erschlossen. Dabei könnten die politischen Bildner ihr Fachwissen in der Projektplanung für Unternehmenskampagnen oder die Wettbewerbsgestaltung zu gesellschaftsrelevanten Themen vom Euro über die Auseinandersetzung mit Fremdenfeindlichkeit bis zur multikulturellen Gesellschaft einbringen und sich damit neue Handlungsfelder erschließen. Als Aktionsfeld ist hierbei auch die Mitarbeit an Unternehmensbroschüren zu Themen wie Umweltschutz, Nachhaltigkeit und anderen sozialen, ökologischen Feldern denkbar. Über die konzeptionelle Unterstützung hinaus könnten die Bildungsträger parallel zu den Initiativen Bildungsangebote machen und so von der Werbetätigkeit der Unternehmen profitieren. Am Beispiel von Benetton wurde darauf bereits konkret eingegangen. Daneben gehört die Entwicklung, Organisation und Durchführung von Konzepten zur Persönlichkeitsentwicklung unter Einbeziehung von lokalen sozialen Trägern zu einem Aufgabengebiet, das sich ohne große Probleme in den Bildungskatalog integrieren ließe. Ebenso können Angebote zur Schulung von ehrenamtlich Aktiven, ob im Verein oder in der Partei, gemacht werden, die die Unternehmen un-

terstützen könnten. Bei klassischen Rhetorikkonzepten ist entsprechend ein Schwerpunkt auf das Aktionsfeld der Beteiligten zu legen, beispielsweise durch die Bearbeitung von Fragen, die sich in diesem Zusammenhang ergeben. Auch Seminare zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit könnten gemeinsam mit den Unternehmen angeboten werden. Die Mitarbeiter würden nicht nur für ihre freiwilligen Aktivitäten fit gemacht, auch für die Erwerbstätigkeit stellen sich Lerneffekte ein. Aber auch die Beschäftigung mit Themen, die im Wirkungszusammenhang mit der ehrenamtlichen Tätigkeit der Mitarbeiter stehen, könnte stärker im Rahmen von Kooperationen bzw. Bildungsangeboten in oder mit den Betrieben aufgegriffen werden. Der politische Bildner als Moderator von Diskussionen oder als Schlichtungsstelle wäre eine weitere denkbare Aufgabenerweiterung. Ebenso gehört die Schulung von Mitarbeitern in Konflikt- und Stressbewältigung zu einem solchen Handlungsrepertoire.

Unter dem Handlungsfeld "Politisches Verständnis und Gespür" kann somit ein breites Portfolio politischer Bildungsarbeit gezählt werden, so auch politische Urteilsfähigkeit und Handlungskompetenz. Zu etwas Besonderem macht sie das Modifizieren der Konzepte auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Unternehmen hin, um politische Bildungsinhalte dort zu ermöglichen, wo sie sonst nicht zum Tragen kommen und um neue Finanzquellen für die Bildungsarbeit zu erschließen. Darauf werde ich vor allem in Kapitel 7.9 unter dem Stichwort "Dienstleistung" noch einmal zurückkommen.

Im weitesten Sinne zählt dazu aber auch eine Schulung und Beratung von Mitarbeitern, die unmittelbar in der politischen Kommunikationsarbeit und dem Lobbying arbeiten.

### **3.3.6 Interkulturelle Bildung**

Der Prozess der Globalisierung und die Informationsgesellschaft erleichtern zwar, erfordern aber auch die Kommunikation und den Dialog mit Individuen, die anderen Kultur- und Sprachkreisen angehören. Daneben nehmen die Möglichkeiten zu, in nahezu jedem Land den Urlaub zu verbringen oder eine Beschäftigung aufzunehmen. Um jedoch miteinander konstruktiv und respektvoll umgehen zu können, ist es wichtig, interkulturelle Kompetenz zu erwerben. So stehen Denkmuster in Wechselbeziehung zur Sprache. *"Wortwahl, Metaphern und Motive eines Sprechers sind Ausdruck dieser Denkmuster und beeinflussen individuelles*

*und kollektives Verhalten. Auch in Wirtschaftsunternehmen lässt sich ein Zusammenhang von Denkmuster und Sprachgebrauch beobachten.*<sup>575</sup> Besonders in den Unternehmen, in denen gerade in den Führungsetagen Auslandserfahrung vorausgesetzt und Sprachkenntnisse in zumindest einer Fremdsprache Einstellungskriterium sind, spielt auch der richtige Umgang mit Kunden, Kollegen und Mitarbeitern, die anderen Kulturkreisen angehören, eine wichtige Rolle.<sup>576</sup> Kenntnisse über andere Kulturen, deren Sitten und Moralvorstellungen sind eine wichtige Voraussetzung für den Integrationsprozess neuer Mitarbeiter oder auch für den Zugang zu neuen Partnern. Interkulturelle Kompetenz ist entscheidend für beruflichen und geschäftlichen Erfolg und das miteinander Arbeiten.<sup>577</sup> Aber auch im Alltag ist es wertvoll und zudem persönlich gewinnbringend, in einem Zuwanderungsland wie Deutschland offen mit Immigranten umgehen zu können. Hierfür sind neben der Aufbereitung und Vermittlung von Hintergrundinformationen zu den Ländern auch Fragen wie Ausländerfeindlichkeit und somit Rechtsradikalismus zu thematisieren.

Dies alles sind aber nicht nur Fragen, die Führungskräfte betreffen. Besonders in Produktionsbetrieben, in denen Arbeiter mit unterschiedlichster nationaler und religiöser Identität aufeinandertreffen und zusammenarbeiten, oder auch in multinationalen Konzernen ist all dies auf jeder Hierarchieebene evident und nicht nur eine Frage des vernünftigen Zusammenlebens der Kulturen, sondern auch der effizienten und ungestörten Arbeitsabläufe in den Betrieben. Damit *"rückt das Unternehmen nicht nur als Arbeitszusammenhang, sondern auch als kultureller und sozialer Lebenszusammenhang in den Blick."*<sup>578</sup> Bereits 1996 hat der Politikdidaktiker Wolfgang Sander darauf verwiesen, dass in den Unternehmen die sozial- und erziehungswissenschaftliche Kompetenz zur Bewältigung von Krisensituationen wie der Begegnung von Ausländerfeindlichkeit nur unzureichend vorhanden ist und hat daraus Handlungsmöglichkeiten für die politische Bildungsarbeit abgeleitet.<sup>579</sup>

Interkulturelle Kompetenz zu erwerben bedeutet, sich mit dem Anderen, dem Fremden auseinander zu setzen; Unterschiede kennen und verstehen zu lernen, sich in andere Kulturmuster, Identitätskonstrukte, Orientierungs- und Denkweisen

---

<sup>575</sup> Deekeling 2002.

<sup>576</sup> Vgl. hierzu Kapitel 6.8 und Deutsche Bank 2002.

<sup>577</sup> Vgl. Hermani 2002, S. 67.

<sup>578</sup> Sander 1996, S. 11.

<sup>579</sup> Vgl. ebd., S. 26 f.

hineinzuversetzen.<sup>580</sup> Zusammengefasst kann der Zielkomplex interkultureller Bildung unter der Trias "*Verständnis, Verstehen, Verständigung*"<sup>581</sup>, ergänzt um "Verhalten", auf eine Formel gebracht werden. Durch entsprechende Bildungsformate können Vorurteile abgebaut, kann Aggression, die sich durch rassistisches Denken oder Handeln zeigt, entgegengewirkt und Integration ermöglicht werden.<sup>582</sup> Empathiefähigkeit, also die Bereitschaft, das Handeln Anderer im Kontext ihrer Wertvorstellungen, ihrer Lebensbedingungen und historischen Erfahrungen zu sehen, ist eine Bedingung für ein besseres Miteinander.<sup>583</sup> Es ist aber nicht nur die (politische) Kultur, die Lebensweise, sondern auch die Religion des Anderen, die hier berücksichtigt werden muss. Letztlich handelt es sich beim interkulturellen Lernen um Kultur- und Völkerverständigung. Interkulturelle Kompetenz zu lernen, beinhaltet zuerst die Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte, dem politischen und gesellschaftlichen System des eigenen Landes und wendet sich dann über aktuelle Themen europäischer und anderer Geschichte, Kultur und Lebensweise zu. Somit wird auch ein Beitrag zur Identifikation mit dem eigenen Staat, der Lebensweise und somit zum Wertegefüge zur Positionsbestimmung geleistet. Wenn es um Völkerverständigung und die Verständigung mit dem Ziel des Miteinanders der Kulturen geht, ist der erste Schritt zur Friedenserziehung getan. Darüber hinaus gehört hierzu die (1) Sensibilisierung für Gewalt im Alltag in ihren unterschiedlichen Facetten, (2) Konfliktlösungsstrategien bzw. Kommunikationsfähigkeit, (3) die Befähigung, verschiedene Loyalitäten herauszubilden, (4) Abbau von Feindbildern und Vorurteilsdenken.<sup>584</sup> Dadurch wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz eine Schlüsselgröße ist, die sowohl für den Alltag, aber auch im beruflichen Zusammenhang eine wichtige Rolle spielt. Interkulturelle Kompetenz ist daher auch im Kontext der Persönlichkeitsbildung und der sozialen Kompetenzen zu sehen. Weitere Belege für ein Interesse der Wirtschaft an interkulturell gebildeten Mitarbeitern sind aus den Aktionen der Wirtschaft und den Aufklärungskampagnen gegen Rechtsextremismus herauszulesen. Die im Jahr 1994 von Arbeitgebern und der Industriegewerkschaft Metall herausgebrachte Handreichung für Ausbilder in der Metall- und Elektroindustrie ("*Zusammen Arbeiten - Zusammen Leben - Zusammen Lernen mit Ausländern*") war ein erster Versuch, die Jugendlichen während der Ausbil-

---

<sup>580</sup> Vgl. Bolten 2001.

<sup>581</sup> Auernheim 2000, S. 24.

<sup>582</sup> Vgl. Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände e.V./Industriegewerkschaft Metall Vorstand 1994; *kursiv* - Journal für politische Bildung Nr. 3/00; Sander 1996, S. 25 ff.

<sup>583</sup> Vgl. Auernheim 2000, S. 24.

<sup>584</sup> Zur Einführung vgl. ebd.; Lünse/Rohwedder/Baisch 2001.

dung über politische Zusammenhänge aufzuklären und im Umgang mit Menschen anderer Kultur zu sensibilisieren.<sup>585</sup>

Am Beispiel der Landeszentrale für politische Bildung Rheinland Pfalz, die im Jahre 1993 gemeinsam mit der Kraftwerke Mainz-Wiesbaden AG ein Betriebsseminar für Auszubildende zum Thema *"Rechtsextremismus und Ausländerhass"* als Sonderveranstaltung durchführte, zeigt sich, dass eine Zusammenarbeit mit Unternehmen möglich ist<sup>586</sup> - auch wenn es sich in diesem Fall um einen staatlichen Eigenbetrieb handelte. Zwei Jahre später wurde, anknüpfend an dieses Konzept, ein Seminar für Auszubildende der Johannes Gutenberg-Universität Mainz zum Thema "Rechtsextremismus" durchgeführt.<sup>587</sup>

Auch interne Schulungsprogramme zum Erwerb von Fremdsprachenkompetenz dürften ohne eine Vernetzung mit interkulturellen Bildungskomponenten für die Integration, Zusammenarbeit und den Interaktionsprozess mit Menschen anderer Kulturkreise langfristig unzureichend sein. Daher bietet sich auch dies als ein Kooperationsfeld zwischen Wirtschaft und politischer Bildung an.

### 3.4 Zusammenfassung und erstes Fazit

Die Interdependenz, die zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft besteht, bedingt eine stärkere Auseinandersetzung mit der Materie "Wirtschaft" und der Zielgruppe "Unternehmen" in der politischen Bildung. Schließlich existieren wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme nicht jeweils in einem Vakuum, sondern stehen in einem inhaltlichen Zusammenhang. Stakeholderorientierung, nachhaltiges Wirtschaften, Interkulturalität und CC - als Stichworte für die veränderte Wert- und Aktionshaltung auf Unternehmensseite, die aber auch wichtige Determinanten für sie sind - lassen ganz neue Formen der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen zu. Ob Manager, Mitarbeiter oder Bürger: Es wird immer wichtiger, über eine Vielzahl von Persönlichkeits- und Schlüsselqualifikationen zu verfügen, die es erlauben, Informationen zu erlangen, zu werten, zu interpretieren und zu gewichten, sowie im Team Lösungen zu erarbeiten und Handlungskompetenz zu zeigen. Gleiches gilt für das Wissen um wirtschaftliche und politische Funktionszusammenhänge und -abläufe auf der jeweiligen Seite (Unter-

---

<sup>585</sup> Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände e.V./Industriegewerkschaft Metall Vorstand 1994, S. 27.

<sup>586</sup> Vgl. Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz 1994.

<sup>587</sup> Vgl. Johannes Gutenberg-Universität Mainz/Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz 1998.

nehmen und Bürger). Zu einer Vielzahl dieser Kompetenzen und zu ihrer Ausbildung kann politische Bildung einen wichtigen Beitrag leisten, wenn sie sich darauf einlässt, den Betrieben ihre Qualitäten zu offerieren, und wenn Unternehmen sie als kompetente Partner akzeptieren. Wichtig ist dabei, sich mit Blick auf Kooperationen von alten Konzepten der Missionierung der Betriebe zu verabschieden und auch Neujustierungen mit Blick auf Schlüsselqualifikationen und eine ursprünglich beabsichtigte Vernetzung betrieblicher Aus- und Weiterbildung mit politischen Bildungsinhalten zuzulassen. Politische Bildung kommt in der Diskussion um Kooperationen und Vernetzung mit der Wirtschaft bzw. der beruflichen Bildung m.E. nur weiter, indem sie Situationen bzw. praxisrelevante Kooperationskonzepte schafft, von denen beide Seiten profitieren.

In jedem Fall aber bilden die bis hierhin verdeutlichten Handlungsfelder und Tendenzen in der Wirtschaft neue inhaltliche Ansatzpunkte, an die in der Bildungsarbeit angeknüpft werden sollte, mit oder ohne die Betriebe. Politische Bildungseinrichtungen und die für sie Tätigen werden ihrem Bildungsauftrag nur ungenügend gerecht, vernachlässigen sie die Themenfelder "Nachhaltige Entwicklung" und "bürgergesellschaftliches Engagement" unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung in der Wirtschaft. Zurzeit ist der interessierte Bürger viel zu sehr auf die von Interessengruppen, Anlageberatern oder in Unternehmenspublikationen zur Verfügung gestellten Informationen angewiesen, will er sich ein Bild von und zu der Thematik machen. Das Engagement der Unternehmen gilt es, konstruktiv-kritisch aufzugreifen, es transparent zu machen und in den Gesamtkontext einzuordnen.

Die Vernetzung von gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Zusammenhängen ist nicht nur bei diesen beiden Themenfeldern offensichtlich. Wenn jedoch zunehmend Unternehmen - wie noch näher aufzuzeigen sein wird - im Rahmen ihres bürgergesellschaftlichen Engagements Wettbewerbe, Veranstaltungen und andere soziale Aktionen ausrichten, die methodisch und inhaltlich Felder politischer Bildungsarbeit berühren, sind diese für sie zu identifizieren und zu erschließen; m.E. können das insbesondere folgende Aspekte sein:

1. **Soziale Kompetenzen**, als Anknüpfungspunkte für die Personalentwicklung und vor allem für Projekte, die sich im **bürgergesellschaftlichen Engagementbereich** bewegen.

2. **Persönlichkeitsentwicklung** und Ausbildung persönlicher Kompetenzen, aber auch als Voraussetzung für politische Handlungsfähigkeit.
3. **Umweltbildung** als eine Größe im Rahmen der **Nachhaltigkeitsdiskussion** bzw. den Bestrebungen der Unternehmen, sozial und ökologisch verantwortungsbewusst zu agieren bzw. sich so zu verkaufen.
4. **Wirtschaft, Gesellschaft und Politik**, das heißt Verdeutlichung des interdependenten Beziehungsgefüges und der Rolle der Akteure Staat, Bürger und Unternehmer sowie Vermittlung von Funktions- und Hintergrundwissen.
5. **Soziales, politisches und wirtschaftliches Engagement**, das heißt Bedeutung, Ziele und Wirkung der Unterstützung sozialer Projekte durch Unternehmen. Übernahme einer **Mittlerrolle zum Interessenausgleich**.
6. Schaffung von **Transparenz und Informiertheit** durch Angebote, die eine Differenzierung zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenszielen erlauben.
7. **Werte Vermittlung** für Toleranz, Akzeptanz, Multikulturalität etc. sowie Vermittlung von **Demokratieverständnis** als Grundbestandteil des Gesellschaftsvertrages und als Existenzgarantie für das Funktionieren der (sozialen) Marktwirtschaft.
8. **Vermittlung interkultureller und historischer Kompetenz** zum besseren Umgang mit und zum Verstehen von anderen Kulturen. Dazu gehören geschichtliche, sprachliche und soziale Aspekte, die das Miteinander prägen und ein leichteres Zueinander im Unternehmen, aber auch im gesellschaftlichen Umfeld erlauben.

Was bedeutet dies für die politische Bildung? Für die mit politischer Erwachsenenbildung Beschäftigten bedeutet dies, dass sie nicht länger nur auf klassische Bildungsformen setzen sollten. Bildungsanbieter sind zum Beispiel ebenso Event-Manager, Marketing-Strategen, Berater und Begleiter politischer Informationskampagnen (solange diese den allgemeinen und neutralen Zielsetzungen sowie der Demokratierelevanz dienen bzw. nicht schaden), können auf einen breiten Erfahrungsschatz an Projekten zurückgreifen und haben zudem einen guten Überblick über soziale Projekte bzw. gesellschaftliche Ansätze. Was ihnen jedoch fehlt, ist häufig der Mut bzw. der Spielraum, frei von Trägergrundsätzen die Möglichkeiten zu ergreifen und neue Überlegungen anzugehen. Selbst wenn einige Einrichtungen offensiv neue Ideen und Konzepte umsetzen, erfährt die (Fach-)Öffentlichkeit m.E. nur sehr wenig und sehr spät etwas davon. Dies liegt unter anderem auch daran, dass eine erhebliche Diskrepanz zwischen Fachtheo-



retikern und Didaktikern besteht.<sup>588</sup> Allzu häufig hat die Autorin den Eindruck gewonnen, dass Diskussionen in der Fachdidaktik an den Realitäten vorbeilaufen. Hier ist eine Trendumkehr unumgänglich, es muss mit- und füreinander gearbeitet werden. Wichtig erscheint es mir daher - wie es in dieser Arbeit versucht wird - neue Aktionsfelder zu suchen, zu erschließen und sich auch in unbequeme Bereiche zu begeben. Vor allem jedoch sollte über den "Tellerrand" geschaut und versucht werden, sich abzeichnende Trends, die den gesellschaftlichen Werte- und Daseinsprozess langfristig bestimmen, frühzeitig aufzugreifen und zu kommunizieren.<sup>589</sup>

Wenn Unternehmen gesellschaftliche Akzeptanz als Zielgröße für sich entdecken, ihr Verhalten von Kriterien des "Sustainability-Agenda-Setting" bestimmt wird, besagt dies auch, dass sich unternehmerisches Verhalten entsprechend ändern muss. Gemeinwohlbezogenes Handeln von Firmen darf sich dabei nicht nur durch den Verweis auf die richtige Gesinnung und gute Absicht externalisieren, sondern muss sich verantwortungsethisch bewähren. Nur durch einen institutionalisierten Abstimmungsprozess nach innen und außen sowie eine hohe Dialogbereitschaft über Verantwortungs- und Zumutbarkeitsfragen durch und mit dem mündigen und mitverantwortlich agierenden Bürger kann langfristige soziale Akzeptanz, verantwortungsvolles Handeln und daraus folgend eine solide Geschäftsgrundlage erreicht werden. Mündigkeit setzt jedoch Wissen, Dialog und Begegnung voraus. Dies kann durch Angebote politischer Bildung erreicht werden, ebenso wie Konsensgespräche zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen durch Moderatoren aus dem politischen Bildungsbereich begleitet werden können. Denn *"wer überlegt und mit Gründen, einschließlich der Abwägung möglicher individueller und sozialer Folgen, eine Entscheidung trifft, ist politisch gebildeter als einer, der sich gedankenlos anpasst. Wo kein Denken, da keine Bildung."*<sup>590</sup>

Dies trifft aber auch auf die innerbetrieblichen Abstimmungsprozesse zu. Die zunehmende Verantwortung des einzelnen Arbeitnehmers über sein Tätigkeitsfeld hinaus erfordert mehr vernetztes Denken, Handlungsbereitschaft und -kompetenz. Nicht nur die Folgen für die eigene Person müssen bedacht, sondern auch in den gesamtgesellschaftlichen Kontext gesetzt werden. Unternehmens-

---

<sup>588</sup> Vgl. hierzu die Einführung zur politischen Bildung in Kapitel 1.

<sup>589</sup> Häufig reicht es schon zu beobachten, welche gesellschaftlichen Prozesse sich in den USA vollziehen; dies trifft besonders auf die Wirtschaft zu. Viele der Bewegungen setzen sich dann auch in Europa und Deutschland fort.

<sup>590</sup> Hättich 2001, S. 12.

interne Verbesserungsvorschläge gehen auf motivierte, von persönlichen Einstellungen geprägte Handlungen zurück. Vielfach konnten durch Mitarbeitervorschläge Einsparungen im Ressourcenverbrauch erzielt werden oder "unsinnige", die Umwelt belastende Prozesse reduziert werden.<sup>591</sup> Dieses Mitdenken und auch gegebenenfalls das kritische Überwachen von Unternehmensabläufen kann durch politische Bildungsarbeit angeregt werden. Auch kann durch die Herstellung von Informiertheit ein Beitrag zu mehr Mündigkeit geleistet werden. Hier ist vor allem das Unternehmen gefragt, beispielsweise im Rahmen von Qualitätsmanagementprozessen, seine Mitarbeiter zum eigenen unternehmens- und gesellschaftsverpflichteten Handeln zu befähigen und zu ermächtigen ("empowern") sowie Unternehmensprozesse transparenter zu gestalten. Politische Bildner können diese Anstrengungen der Unternehmen keineswegs ersetzen, nur ergänzen und verfeinern helfen.

Thomas Leif, Journalist und Begleiter einer großen Zahl von Veranstaltungen zum bürgergesellschaftlichen Engagement sowie Autor entsprechender Veröffentlichungen, bemängelt zum Diskussionsstand beim CC in Deutschland: *"Im Jahr der Freiwilligen ist es versäumt worden, die Wirtschaft verstärkt zu mehr Mitwirkung bei der Förderung der Freiwilligenarbeit zu überzeugen. In dem wichtigsten Feld hat man schlicht versagt. Deutschlands Unternehmen sind bei der Förderung von bürgergesellschaftlichem Engagement noch immer das Schlusslicht in Europa. Dieser negative Imagefaktor - der im Gegensatz zur öffentlichen Rhetorik steht -, wäre ein wichtiger Anknüpfungspunkt für eine überfällige Neuorientierung gewesen."*<sup>592</sup> Die Kritik trifft nicht nur die Politik. M.E. beschreibt sie zutreffend auch ein Defizit politischer Bildner, selbst wenn das von Leif nicht direkt intendiert war.

---

<sup>591</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in den Umweltberichten der in der Falluntersuchung analysierten Unternehmen (z.B. Radke 2000, S. 22). Demnach konnten allein bei der ehemaligen Siemens-Tochtergesellschaft Infineon durch ein, auf Basis von Mitarbeitervorschlägen verbessertes Reinigungsverfahren für die Halbleiterfertigung Kostenvorteile von 2,66 Millionen Euro erzielt werden.

<sup>592</sup> Leif 2001, S. 7.

## **4. Zur Konzeption und Methode des Empirieteils**

### **4.1 Erhebungsmethode und -instrumente**

#### **4.1.1 Grundsätzliches zur Einleitung**

Nachdem denkbare Handlungs- und Kooperationsfelder herausgearbeitet und dabei bereits aktuelle Tendenzen in Wirtschaftsunternehmen sichtbar wurden, gilt es nun, dies durch Unternehmens- und Projektfallanalysen zu vertiefen. Die theoretischen Überlegungen sollen durch praktische Beispiele ergänzt und durch Analysen auf ihre Praxistauglichkeit hin verifiziert werden. Dazu wurden eigene empirische Untersuchungen durchgeführt. Damit soll auch ein Beitrag dazu geleistet werden, dass die stark nach innen gerichtete Bestandsaufnahme in der politischen Bildungsdiskussion durch den Praxisbezug neuen Input und damit eine erweiterte Grundlage erhält. Die Untersuchung basiert auf sechs Unternehmensrecherchen, von denen vier Unternehmen (BASF AG, Dresdner Bank AG, Otto Versand GmbH & Co. KG, Siemens AG) mittels umfangreicher Interviews mit Mitarbeitern in Personal- und Kommunikationsabteilung, Auswertung von verfügbarem Informationsmaterial<sup>593</sup> sowie Hintergrund-/Informationsgesprächen (dienten der Ermittlung kleiner Sachverhalte) detailliert durchgeführt wurden. Zwei Unternehmen (Adam Opel AG, BMW AG) wurden nur punktuell betrachtet. Bewusst erfolgte die Bearbeitung des Themas als ein induktiv-erkundender Prozess und nicht, wie in wissenschaftlichen Untersuchungen meist die Regel, deduktiv-abstrahierend. Gerade die schrittweise, einem ständigen Rückkopplungsprozess zwischen Unternehmensrecherche, Interview und Literaturanalyse unterliegende Forschungsarbeit erlaubte es, die Untersuchung offen zu führen und starre, das Forschungsvorhaben behindernde, Abgrenzungen und Definitionen außer Acht zu lassen.

Auf Grund der Zielsetzung der Arbeit und der in Kapitel 1.3 formulierten Kernforschungsfragen erfolgte die empirische Bestandsaufnahme des "Status quo" zu den Kooperationsfeldern und -möglichkeiten zwischen Unternehmen und politischen Bildungseinrichtungen auf Basis von Fallstudien bei großen Unternehmen.<sup>594</sup> Hierzu wurden Fragen entwickelt, die den Ansprechpartnern in den Bereichen Personal und PR oder entsprechend vergleichbaren Abteilungen vorgelegt wurden. Gerade der Zugang zu den Untersuchungsobjekten, in diesem Fall den Ansprechpartnern in den Unternehmen, gestaltete sich dabei als extrem

---

<sup>593</sup> Eigene Literatur- und Internetrecherche in Ergänzung zu den von den Unternehmen herausgegebenen Veröffentlichungen und den von den Gesprächspartnern zur Verfügung gestellten internen Materialien (wie Mitarbeiterzeitschriften, Ausbildungsprogrammen etc.).

<sup>594</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2.1, 4.2.2 und 4.2.3.

schwierig und machte den Einsatz der unten dargestellten qualitativen Erhebungsmethoden notwendig. Es zeigte sich schnell, dass durch allgemeine schriftliche Anfragen an unbekannte Ansprechpartner keine ausreichende Resonanz zu erwarten war, zumal die Forschungsfragen im Fragebogen komplex waren. Dies führte dazu, dass unterschiedliche wissenschaftliche Methoden zur Erkenntnisgewinnung eingesetzt wurden. Damit wird ein direkter Vergleich der Ergebnisse untereinander erschwert und die Untersuchung angreifbar. Zwar wäre der Einsatz eines quantitativen Verfahrens mittels standardisiertem Fragebogen - idealerweise mit geschlossenen Fragen ausgestattet - wünschenswert gewesen,<sup>595</sup> besonders wenn man Kriterien wie Praktikabilität (schneller Versand und Auswertung), Validität der gewonnenen Daten, Repräsentativität durch eine größere Stichprobe und Vergleichbarkeit betrachtet.<sup>596</sup> Da es jedoch um einen ersten Erkenntnisgewinn in diesem bisher aus politikdidaktischer Perspektive völlig unbearbeiteten Feld geht, erscheint es mir schon jetzt richtig, darauf zu verweisen, dass eine genauere Spezifizierung und Fragestellung auf Basis der gewonnenen Daten für weitere Forschungsarbeiten möglich wird.

Einschränkend sei darauf verwiesen, dass sowohl datenschutzrechtliche Bestimmungen als auch die Wahrung von Betriebsinterna zur Folge hatten, dass einige Detailfragen von Seiten der Interviewpartner unbeantwortet blieben oder nur unter dem Vorbehalt der Nichtveröffentlichung genannt wurden und daher ausgeklammert werden müssen. Für die Analyse der Handlungsmotive zum bürgergesellschaftlichen Engagement und der anderen Untersuchungskriterien gilt, Aussagen sind nur insofern möglich, als sie sich formell anhand von betrieblichen Richtlinien, den Interviews und Printerzeugnissen nachvollziehen lassen. Das heißt, was im informellen Bereich die Handlungen beeinflusst, muss unberücksichtigt bleiben, da es im nicht analysierbaren Graubereich liegt. Dennoch prägen diese Ergebnisse selbstverständlich die Überlegungen der Autorin in Teilbereichen.

#### **4.1.2 Qualitative versus quantitative Forschung**

Vorteilhaft für die Transparenz und die Validität der Aussagen einer jeden Studie ist die Anwendung von *quantitativen Methoden* mit einer möglichst hohen Standardisierung von Fragen, Interviewsituation und Untersuchungseinheiten. *Quali-*

---

<sup>595</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im nächsten Kapitel.

<sup>596</sup> Zu den Gütekriterien vgl. Schnell/Hill/Esser 1995, S. 141 und Diekmann 1995, S. 217 f.

*tative Forschung* versteht sich als Alternative und Ergänzung der etablierten quantitativen und zumeist auf Verfahren der Statistik zurückgreifenden Sozialforschung. Sie beruht auf dem Prinzip der Offenheit, das besagt, dass im Allgemeinen der Zugang zum Thema, zum Feld, zu den Untersuchungspersonen und auch zu den Daten möglichst wenige Vorentscheidungen enthalten sollte. Forschungsablauf, Wahl der Methode(n), Auswahl von Untersuchungssituationen und -personen ist abhängig vom Untersuchungsgegenstand und lässt einen flexiblen Forschungsablauf zu.<sup>597</sup> Im Gegensatz zur quantitativen Forschung werden in der qualitativen Forschungsarbeit nicht bestimmte zu prüfende Hypothesen vorab aus der Theorie abgeleitet. Auch bei der Datenauswertung gilt es, möglichst lange möglichst viele Hypothesen offenzuhalten und zu überprüfen.

*"Typischerweise geht man in der qualitativen Forschung von Fallstudien aus",*<sup>598</sup> wie auch in der vorliegenden Arbeit umgesetzt. Der Feldzugang und die Auswahl der Untersuchungsobjekte werden flexibel gehandhabt und können im Verlauf des Forschungsprozesses neuen Erfordernissen und Fragestellungen angepasst werden. *"Unabhängig davon, wie der qualitative Forscher an sein Untersuchungsobjekt herangeht, sei es unstrukturiert oder induktiv, so hat er doch eine Idee zur Orientierung im Kopf, Vorstellung darüber, was er untersuchen will und welche Eigenschaften ihn an seinen Untersuchungsobjekten genau interessieren, das heißt der Forscher betritt das Untersuchungsfeld nicht mit einer 'tabula rasa' im Kopf."*<sup>599</sup> Bei der qualitativen Datenerhebung ist darauf zu achten, und hier liegt auch einer der möglichen Kritikpunkte, dass eine direkte Beeinflussung des Befragten durch den Forscher oder Interviewer nicht auszuschließen ist. Ferner sind die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar bzw. als repräsentativ anzusehen, dafür aber analytisch tiefer gehend.

Da die Auswahl der Unternehmen auf Basis des Best-Practice-Modells<sup>600</sup> erfolgte und die Neujustierung der Zielsetzungen der Unternehmen in den untersuchten Feldern voranschreitet, war das Prinzip der Offenheit zu Beginn der Untersuchung hilfreich und ermöglichte es, Unternehmen, die in verschiedenen Feldern eine Vorreiterrolle einnehmen, zu untersuchen. Es handelt sich um die erste Studie zu diesem Themenfeld und eine schriftliche Befragung *aller* großen Unternehmen hätte einen großen Zeit-, Material- und Finanzaufwand bedeutet. Da-

---

<sup>597</sup> Vgl. Atteslander 1995, S. 92.

<sup>598</sup> Diekmann 1995, S. 445.

<sup>599</sup> Dreier 1997, S. 337 f.

<sup>600</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.

her war es im Rahmen einer einzelnen bzw. der ersten Forschungsarbeit zu diesem weiten Feld nicht möglich und wäre auch nicht sinnvoll, dies zu versuchen.<sup>601</sup>

Die zielgenaue Ansprache der Entscheidungsträger ist ein wesentliches Kriterium, um eine Response zu erhalten bzw. zu verhindern, dass nicht involvierte Personen (wie im schlimmsten Fall ein Auszubildender oder Praktikant) den Fragebogen beantworten oder gar die Anfrage entsorgt wird. Ähnlich zeitaufwendig wie die Analyse, wer als Ansprechpartner in Frage kommt, ist daher das Nachfassen, das heißt das Erinnern, doch bitte den Fragebogen auszufüllen, um eine zu hohe Ausfallquote zu verhindern. Zwar kann dies postalisch als Serienbrief - oder kostengünstiger per eMail - erfolgen, allerdings sind solche allgemeinen Anschreiben wenig verbindlich und kamen aus den beschriebenen Gründen nicht zum Einsatz. Nicht zu unterschätzen ist auch der Arbeitsaufwand, der sich für die Befragten zusätzlich zu ihrer "normalen" Tätigkeit ergibt und nicht jedes Unternehmen bzw. jede Abteilung ist bereit, Informationen zur Auswertung zur Verfügung zu stellen. Von daher kamen die infrage kommenden Verantwortlichen gerne darauf zurück, die Fragen in einem persönlichen Interview zu klären. Aber nicht immer führte die Bereitschaft, die Daten auf unterschiedliche Weise zu erlangen, zum Erfolg. So wurde beispielsweise von BMW trotz mehrmaliger Zusage, die Daten zur Verfügung zu stellen, nach einer Vorlagezeit von zwei Monaten die Zusage zurückgezogen bzw. das später angebotene Interview abgesagt.<sup>602</sup> Von daher ist die persönliche Kontaktaufnahme und -haltung unbedingt erforderlich, um zu verwertbaren Ergebnissen zu kommen und schließt in diesem Fall der Erstuntersuchung mit einem breit angelegten Erkenntnisinteresse das qualitative Erhebungsverfahren aus. Der persönliche Kontakt zu den Interviewpartnern hat auch den Nachfass per Telefonat, kurzem Gespräch am Rande von Tagungen oder eMail erleichtert, der das eine oder andere Mal nötig war, um eine Aussage bzw. bestimmte Daten zu spezifizieren.<sup>603</sup> Es hat sich gezeigt, dass die Bereitschaft, Informationen zur Verfügung zu stellen, besonders groß war, wenn die

---

<sup>601</sup> Die vorliegende Arbeit erfüllt eine Doppelfunktion: (1) Aufarbeitung der Theoriediskussion und Ableitung von neuen Erkenntnissen aus der Literaturlage zur Wirtschaft. (2) Erste Sondierung unter anderem durch den Blick auf die Best-Practice-Beispiele, verbunden mit einer Machbarkeitseinschätzung.

<sup>602</sup> Begründet wurde dies damit, dass es zeitlich nicht möglich sei, den umfangreichen Fragenkatalog zu beantworten. Daher musste auf eine ganzheitliche Betrachtung von BMW verzichtet werden. Es liegt jedoch eine schriftliche Antwort zu einem Aspekt aus einer Abteilung vor. Dies wird an der entsprechenden Stelle in der Arbeit berücksichtigt, um das Datenmaterial nicht zu verlieren.

<sup>603</sup> In den Quellenangaben wird deshalb als Beleg auf Telefonat, eMail bzw. Gespräch (wenn es nochmals zu einem persönlichen Kontakt außerhalb der Interviewsituation kam) verwiesen.

Anfrage über den Vorstand bzw. die Geschäftsführung kam, das heißt entsprechender "Druck von oben" ausgeübt wurde.<sup>604</sup>

#### **4.1.3 Auswertung von Unternehmenspublikationen**

Die Prüfung der Unternehmenspublikationen erfolgt auf Basis zuvor festgelegter Analysekriterien, die auf die Forschungsfragen abgestimmt sind. Ähnlich der Inhaltsanalyse wird bei der Betrachtung der Unternehmenspublikationen eine Mischform aus Datenerhebungsverfahren und Analysetechnik eingesetzt. *"Untersuchungsgegenstand sind Produkte der Kommunikation von Personen und Kollektiven."*<sup>605</sup> Im Gegensatz zu Datenerhebungstechniken wie Beobachtung oder Befragung, bei denen sich die untersuchten Individuen bzw. Unternehmen darüber bewusst sind, dass sie Gegenstand der Untersuchung sind und entsprechend reagieren, ist die gewählte Untersuchungsform eine Methode, Publikationen einer quantifizierbaren Analyse zu unterziehen.<sup>606</sup>

Zur Auswertung herangezogen wurden vor allem Geschäfts-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte, Mitarbeiter- und Führungskräftezeitschriften sowie Unternehmenspublikationen zum gesellschaftlichen Engagement, die zum Teil auch als CC-Reports deklariert sind. Ergänzend wurden Veröffentlichungen im Internet und die allgemeine Presseberichterstattung analysiert. Bei einigen Unternehmen konnte darüber hinaus ein Einblick in die Weiterbildungsprogramme genommen werden. Die Praktikabilität der Datenerhebung ist von der Textmenge, das heißt dem zur Verfügung stehenden bzw. von den Unternehmen überlassenen Datenmaterial und den Analysekriterien abhängig.<sup>607</sup> Gerade für die unternehmensinternen Daten gilt, ebenso wie für die Interviews, dass durch die Wahl der Ansprechpartner und das zur Verfügung gestellte Material die Qualität und Quantität der Informationen durch die Unternehmen gesteuert werden kann. Dieser Schwäche unterliegen jedoch alle unternehmensspezifischen Untersuchungen und das kann - wie in der vorliegenden Arbeit auch geschehen - nur durch gezielte Sekundäranalyse aufgefangen bzw. abgeschwächt oder auch relativiert werden. Eine Beeinflussung durch nicht oder gezielt bereitgestellte Unternehmensdaten ist infolgedessen nicht auszuschließen. Da jedoch ein Verbund aus Erhebungsinstrumenten eingesetzt wurde, sollte die Objektivität insgesamt gewähr-

---

<sup>604</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu Siemens und zur Dresdner Bank in Kapitel 5.3 und 5.5.

<sup>605</sup> Dreier 1997, S. 481.

<sup>606</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esner 1995, S. 372.

<sup>607</sup> Vgl. Atteslander 1995, S. 255 f.

leistet sein und die Gültigkeit des im Lauf des Forschungsprozesses gewonnenen Datenmaterials kann eingeschätzt werden.<sup>608</sup> Da sich die Erhebung zudem nur über einen beschränkten Zeitraum erstreckte, ist die Praktikabilität bezüglich der Materialmenge gewährleistet. Für die in der Untersuchung getroffenen Aussagen zur Kooperationsfähigkeit von Unternehmen mit politischen Bildungseinrichtungen gilt die Einschränkung, dass die Validität nur für die untersuchten Fallbeispiele gesichert, sie also nicht verallgemeinerbar ist.

#### **4.1.4 Das leitfadengestützte Interview**

Das leitfadengestützte Interview lässt eine offene Gesprächsführung mit erweiterten Antwortspielräumen zu, bei denen die Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe der Befragten mit erfasst werden.<sup>609</sup> Die Befragung auf Basis eines teilstrukturierten Interviewleitfadens garantiert, dass alle forschungsrelevanten Fragen angesprochen und damit *"eine rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleistet werden kann."*<sup>610</sup> Abzuarbeitende Themenkomplexe und Frageprioritäten werden im Vorfeld definiert und im Gesprächsverlauf entsprechend gestellt, der einen natürlichen Interaktionsfluss erlaubt. Die Datenqualität ist stark vom Interviewer abhängig, aber auch von der kommunikativen, sozialen und inhaltlichen Kompetenz des Befragten sowie der Bereitschaft, mitzuarbeiten und Zeit in das Gespräch zu investieren.<sup>611</sup> Leitfadengestützte Gespräche werden durch Notizen des Interviewers während der Befragung, Tonbandaufnahmen oder durch Gedächtnisprotokolle nach der Befragung dokumentiert.<sup>612</sup>

Obwohl ein höherer Zeitaufwand als bei einer standardisierten Befragung entsteht und die Auswertbarkeit sowie Vergleichbarkeit der Ergebnisse schwierig ist,<sup>613</sup> bot sich eine Befragung in Form des leitfadengestützten Interviews an, da es nicht immer möglich war, den standardisierten Fragebogen einzusetzen und die Interviews teilweise bereichsübergreifend, das heißt mit mehreren Ansprechpartnern gleichzeitig in einem eng gesteckten Zeitrahmen stattfanden.<sup>614</sup> Die Interviews hatten einen zeitlichen Umfang von 75 bis 160 Minuten, im Durchschnitt dauerten sie etwa 90 Minuten. Neben der begleitenden Notierung erfolgte ein

---

<sup>608</sup> Vgl. hierzu auch Mayring 1999, S. 35.

<sup>609</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esler 1995, S. 353 f.

<sup>610</sup> Ebd., S. 353.

<sup>611</sup> Vgl. Atteslander 1995, S. 175 f.; Schnell/Hill/Esler 1995, S. 353 f.

<sup>612</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esler 1995, S. 353.

<sup>613</sup> Vgl. Diekmann 1995, S. 439.

<sup>614</sup> Zum Einsatz der Erhebungsinstrumente vgl. die Tabelle in Kapitel 4.1.7.



Mitschnitt der Gespräche auf Band und anschließend die Transkription. Damit ist die Vollständigkeit sowie die Überprüfbarkeit und somit die Objektivität gewährleistet. Wie auch beim standardisierten Fragenkatalog wurden zwar die meisten Einführungs-/Leitfragen immer allen Interviewpartnern gestellt. Je nach Unternehmen und Einzelfall mussten aber auch andere spezifische Fragen eingebaut oder andere nicht auf die Unternehmenssituation zutreffende weggelassen werden. Der Wortlaut der gestellten Fragen, die im Transskript mit aufgeführt sind, findet der Leser in der vorliegenden Arbeit in der Regel im Text bei den aufgearbeiteten Antworten.

#### **4.1.5 Der standardisierte Fragenkatalog**

Grundlage einer jeden Erhebung ist die Operationalisierung der zu erhebenden Daten. Aufbauend auf die Fixierung der offenen Fragen und getroffenen Hypothesen gilt es, diese näher zu hinterfragen. Grundlage der meisten Befragungen in mündlicher, schriftlicher oder telefonischer Form ist der Fragebogen.<sup>615</sup> Die schriftliche Vorlage der Fragen erlaubt den Befragten eine zielgenaue Auseinandersetzung, das Durchdenken der Fragen und der entsprechenden Antworten sowie die Hinzuziehung von vertiefenden Informationen, da der Beantwortungszeitpunkt selbst bestimmt ist.<sup>616</sup> Eine Reaktion auf den Interviewer, die sich auf die positive oder negative Beantwortung der Fragen auswirkt (wie dies bei Interviews möglich ist), wird vermieden. Besonders schnell ist eine standardisierte Befragung mit geschlossenen Antwortvorgaben (zum Beispiel Ja/Nein/Weiß nicht oder auszuwählenden Antwortvorgaben/Items) durchzuführen. *"Die Vorteile gegenüber offenen Fragen sind im allgemeinen: Vergleichbarkeit der Antworten, höhere Durchführungs- und Auswertungsobjektivität, geringer Zeitaufwand für den Befragten, leichtere Beantwortbarkeit für Befragte mit Verbalisierungsproblemen, geringerer Aufwand bei der Auswertung."*<sup>617</sup> Geschlossene Fragen ermöglichen jedoch nur Antworten innerhalb der zuvor vorgegebenen Kategorien; bedeutsame Aspekte außerhalb des Kategoriensystems werden ausgeblendet, was man aber durch teiloffene Elemente (zum Beispiel der Kategorie "Sonstiges" mit der Möglichkeit zur Nennung eigener Aspekte) in einer Frage bedingt ändern kann.

---

<sup>615</sup> Vgl. Dreier 1997, S. 474.

<sup>616</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esner 1995, S. 333.

<sup>617</sup> Diekmann 1995, S. 409.

Das ursprüngliche Untersuchungskonzept sah vor, die Befragung der Unternehmen auf schriftlichem Wege mittels eines standardisierten Fragebogens durchzuführen. Schon bei der Literaturanalyse und der danach folgenden Auswahl der Best-Practice-Beispiele wurde klar, dass auf Grund der ausgewählten unterschiedlichen, vorbildlichen Konzepte bei der Befragung hierauf entsprechend Bezug zu nehmen wäre. Daher wurden die an alle Unternehmen gleich gerichteten Fragen um die jeweiligen besonderen Auswahlkriterien, die das Unternehmen als Best-Practice-Modell auszeichneten, ergänzt. Eine Vorabkategorisierung unter Einsatz geschlossener Fragen schloss sich damit ebenfalls aus. Gerade durch die offene Fragestellung war ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn zu erwarten. Zudem ist durch die Vorgabe von Antwortmustern eine Beeinflussung des Befragten nicht auszuschließen. Erst, wenn eine schriftliche Beantwortung nicht möglich war, kam es zum Einsatz des standardisierten Fragebogens, das heißt einem persönlichen Gespräch. Diese Form der Datenerhebung wurde von der Mehrzahl der Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen bevorzugt, war doch hierdurch für sie der Zeitaufwand ein geringerer.

#### **4.1.6 *Teilnehmende Beobachtung***

Die Beobachtung ist die ursprünglichste Datenerhebungstechnik. Eine teilnehmende Beobachtung liegt vor, wenn der Beobachter selbst Interaktionspartner der beobachteten Person bzw. des Objekts ist.<sup>618</sup> Durch die Beobachtung ist eine zielgerichtete Erfassung der aktuellen Umwelt möglich. Kritikpunkte sind: Verzerrung durch selektive Wahrnehmung, eine Überidentifikation mit den Akteuren und das Problem der Fehlinterpretationen des beobachteten sozialen Geschehens und seiner weiteren Folgen.<sup>619</sup>

Für die Forschungsarbeit hat die teilnehmende Beobachtung einen nachgeordneten Rang und eher eine verifizierende und ergänzende bzw. vertiefende Funktion, da nicht bei allen untersuchten Unternehmen eine teilnehmende Beobachtung zu den Untersuchungsgegenständen wie Seminaren oder Veranstaltungen möglich bzw. nötig war. Sie diente jedoch zur Überprüfung der im Verlauf der Untersuchung durch die Interviews und Fragebögen kommunizierten bzw. der durch Veröffentlichung gewonnenen Daten. Zudem bot sich so die Möglichkeit, mit Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen und die Datenbasis zu erweitern bzw.

---

<sup>618</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esner 1995, S. 355 f.

<sup>619</sup> Vgl. Diekmann 1995, S. 459; Atteslander 1995, S. 102.

konkret die Veranstaltungen auf den Untersuchungsgegenstand hin zu überprüfen, somit die Aussagen der Interviewten und der Unternehmensbroschüren an der Realität zu messen.

#### **4.1.7 Kurzübersicht zu Methode und Zeitraum**

Methode	Zeitraum	Anzahl der Befragten/Quellen
Analyse der Fachliteratur	01.10.2000-01.07.2002	Über 600
Analyse der Unternehmensliteratur	01.02.2001-01.07.2002	110 Unternehmenspublikationen und 50 Artikel, die einen Bezug zu den Unternehmen darstellen
Besuch von Fachtagungen und Seminaren	01.02.2001-30.10.2002	Vier Veranstaltungen, davon zwei zu bürgergesellschaftlichem Engagement von Unternehmen, eine zu unternehmensethischen Fragen und eine zum Nachhaltigkeitsrating von Unternehmen
Befragung in den Unternehmen - Falluntersuchung (standardisierter Fragebogen und Leitfadeninterviews)	05.06.2001-25.11.2002	Acht leitfadengestützte Interviews und fünf schriftliche Befragungen mittels standardisiertem Fragebogen
Befragung in Ergänzung zu den Falluntersuchungen	05.07.2001-29.05.2002	Fünf leitfadengestützte Interviews und zwei im nachhinein protokollierte Gespräche, zehn schriftliche und telefonische Anfragen
Teilnehmende Beobachtung	10.05.2001-19.09.2001	Vier Veranstaltungen bei BASF, Dresdner Bank und Siemens

#### **4.1.8 Ergänzende Datenerhebung**

Zusätzlich zu den vier Unternehmensfallanalysen, die im Fokus der Untersuchung stehen, wurden ergänzend einige Daten zu Projekten, die von Unternehmensverbänden initiiert und getragen werden sowie zu der Sichtweise von Wirtschaftsverbänden erhoben und mit in die Arbeit integriert. Gleiches gilt für potentielle Kooperationspartner aus der außerschulischen politischen Bildung, denn

sollte es langfristig zur Zusammenarbeit mit Projektpartnern aus den Unternehmen kommen, erscheint es mir wichtig, einige Randergebnisse, die sich im Verlauf der auf die Unternehmensfallanalysen beziehenden Gespräche und Recherchen mit Ansprechpartnern in politischen Bildungseinrichtungen wie Bundes- und Landeszentralen, den VHS'en und anderen Institutionen ergaben, darzustellen. Dieser ergänzende Blick, bezogen auf die Bildungsträger, zeigt, dass sich die Bildungslandschaft in einem Umbruchprozess befindet, den die Einrichtungen unterschiedlich aufgreifen (können) und geben Hinweise auf die Beweglichkeit der politischen Bildner. Bei der Auswahl der Wettbewerbe, Projekte und anderer von Unternehmensverbänden, Agenturen oder mehreren Firmen gemeinsam initiierten Aktionen von gesellschaftspolitischer Relevanz wurden einige beispielhaft ausgewählt, die langfristig angelegt sind und eine Einbringung politischer Bildungsinhalte möglich erscheinen lassen. Neben der bereits erfolgten Darstellung der Projekte werden in den Unternehmensfallanalysen einige Querverweise auf weitere Projekte folgen. An geeigneter Stelle wird auf diese Erweiterung des Blickwinkels und Details näher eingegangen werden.

## **4.2 Wahl der Untersuchungsobjekte**

### **4.2.1 *Konzentration auf große Unternehmen***

Für die Auswahl der Untersuchungsobjekte aus der Vielzahl von Unternehmen war ausschlaggebend, dass sie sich durch eine offene und innovative Beteiligung an verschiedensten Konzepten zur Bürgerbeteiligung und Weiterbildung auszeichnen oder ökologische und soziale Aspekte in ihr Agieren mit einbeziehen. Sie sollen somit als Vorreiter Akzente in ihrem Umfeld setzen. Damit verbunden war die Überlegung, dass in solchen Unternehmen die nötige Offenheit und Akzeptanz für Projekte mit politischen Bildungseinrichtungen noch am ehesten vorhanden sein könnte. Auch soll durch das Renommée des Unternehmens das Interesse für eine Übertragung und Weiterentwicklung zukünftiger Projekte bei anderen Firmen geweckt, das heißt, es sollen auch ableitbare Ansätze für andere Formen der Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Entscheidend für die Datengewinnung war es jedoch, mit Verantwortlichen in den relevanten Untersuchungseinheiten, das heißt in der Personalentwicklung und der Unternehmenskommunikation, ins Gespräch zu kommen, um die auf jedes Unternehmen abgestimmten Forschungsfragen schriftlich oder im Interview abklären bzw. weitere tiefer gehende Informationen, wie zum Beispiel auch Seminarunterlagen, erhalten zu können. Denn nur durch die Bereitschaft der beteiligten Ansprechpartner, an der

qualitativen Untersuchung teilzunehmen und die gestellten Fragen zu beantworten, konnten neue Erkenntnisse aus der Innenansicht der Untersuchungsobjekte gewonnen werden.

Ersten Überlegungen lag noch die Vorstellung zu Grunde, die Untersuchung sowohl auf kleine und mittlere als auch auf große Betriebe auszurichten. Die nähere Auseinandersetzung mit dem Thema und die ersten Recherchen, bei denen der Fokus auf der Literaturanalyse und der Betrachtung von Unternehmenspublikationen lag, zeigten sehr schnell, dass vor allem die größeren Firmen verschiedenste gesellschaftspolitische Projekte und anknüpfungsfähige Konzepte zur Ausbildung der Human-Ressource durchführten. Kleinere und mittlere Betriebe bildeten in der Berichterstattung zum eigenen gesellschaftlichen Engagement eher eine Ausnahme, wobei damit nicht gesagt sein soll, dass nur die "Großen" sich für die Gesellschaft engagieren. Eigentlich ist genau das Gegenteil der Fall, gerade mittelständische Betriebe zeichnen sich durch ihre lokale Verankerung und Kenntnis der regionalen Problemlagen aus. Die Nähe zum lokalen Aktionsrahmen und die engere Bindung zu den (wenigen) Arbeitnehmern und Vereinen, bedingt durch einfache Organisationsstrukturen, machen die kleinen Betriebe zu einem kompetenten und gefragten Partner, was das Sponsoring von kleineren Veranstaltungen anbelangt, und zu einem Corporate Citizen. Auch die Überlassung von Material für die Renovierung eines Sportlerheims oder die Bereitstellung eines Kleinbusses aus dem Fuhrpark für Ausflüge oder ähnliches ist - wie man es im eigenen Umfeld beobachten kann - oft üblich. Im Gegensatz zu großen Betriebseinheiten wird hierüber jedoch keine Rechenschaft abgelegt. Presseberichte sind selten bzw. auf lokale Zeitungen reduziert. Daher ist es m.E. auch schwierig, herausragende Betriebe für Kooperationsbeziehungen zur politischen Bildungsarbeit zu finden,<sup>620</sup> die zudem den weiter unten beschriebenen Auswahlkriterien genügen, die weit über das beschriebene Sponsoring hinausgehen.

Weniger problematisch war es, an erste Informationen zu den großen Konzernen zu gelangen, die vielfältige Publizitätspflichten haben und mehr im öffentlichen Rampenlicht stehen. Schnell zeigte sich hier jedoch, dass eine Reduktion auf Unternehmen mit inländischem Firmensitz Sinn machte, da es ja um Modelle

---

<sup>620</sup> Versuche, kleine Unternehmen, die sich durch besondere soziale, gesellschaftliche, ökologische oder die Human-Ressource bildende Konzepte hervortaten, in Studien des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zum bürgergesellschaftlichen oder auf den besuchten Kongressen und Workshops, die sich mit dem Thema CC bzw. dem freiwilligen Engagement beschäftigten, zu finden, erwiesen sich als ebenso erfolglos wie Anfragen bei Einrichtungen des Mittelstandes oder der Wirtschaft.

bzw. Anknüpfungspunkte für politische Erwachsenenbildung in Deutschland ging. Auch Franchise-Unternehmen wie Body-Shop<sup>621</sup> und Benetton<sup>622</sup>, die sich durch aufrüttelnde Kampagnen zu sozialen und politischen Themen hervortaten, wurden nach reiflicher Überlegung ausgeschlossen, da hier vom Franchise-Geber zwar die Kampagnen und das Produktangebot bestimmt werden, die lokale Verantwortung für gesellschaftliches Engagement und vor allem die Personalpolitik jedoch bei den Franchise-Unternehmern liegt, diese somit unter die Kategorie "Kleinunternehmen" fallen. Damit schließen sich aber auch Personalentwicklungskonzepte unter Einbindung politischer Bildner mit einem übergeordneten Ansprechpartner aus, da als Ansprechpartner jeder einzelne Franchise-Nehmer zu gewinnen wäre. Bei Benetton kommt hinzu, dass es keine Niederlassung in Deutschland gibt und Ansprechpartner nur in Italien waren, die wiederum einen anderen Bezug zu politischer Bildung in Deutschland haben dürften.

Ein weiteres Ausschlusskriterium für kleine und mittlere Firmen war auch, dass auf Grund eines kleinen Mitarbeiterstamms wenig bis keine Ressourcen für eine, über die fachliche Weiterbildung hinausgehende Bildung vorhanden sind. Dies hat sich in den Interviews mit Vertretern des Mittelstandes und der Wirtschaft im Verlauf der Untersuchung bestätigt. Da selbst Qualifizierungsprozesse häufig "nebenher" laufen, wurde der Autorin signalisiert, dass es schwierig werden dürfte, Ansprechpartner zu finden, die zudem noch offen für zeit- und personalbindende Konzepte sind, wo doch allgemein eher die Neigung besteht, Bildungsurlaube zu beschneiden.<sup>623</sup> Wenn selbst eine Einrichtung wie das Institut der deutschen Wirtschaft Probleme hat, den Mittelstand zur Teilnahme an Workshops und repräsentativen Befragungen zu eigenen Belangen zu bewegen, dürfte dies im Rahmen der Dissertationsarbeit ungleich schwerer sein.<sup>624</sup> In Konzernen kann dagegen Größenbedingt auf einen Pool von Mitarbeitern in den jeweiligen Abteilungen zurückgegriffen werden, die über spezifische Kenntnisse zur betrieblichen Weiterbildung und Unternehmenskommunikation verfügen. Entsprechend waren dort auch eher Ansprechpartner für die Beantwortung der Forschungsfragen vorhanden. Auch fanden sich bei den umfangreichen Recherchen eine Reihe großer Unternehmen, die sich in den Feldern "Unternehmensethik", "bürgergesellschaftliches Engagement" oder durch "nachhaltiges Handeln" bzw. in der Erfüllung dieser Kriterien hervor traten und damit zugleich Flexibilität bezüglich sozialer An-

---

<sup>621</sup> Zum Unternehmen und seinem Engagement vgl. z.B. The Body Shop 2000 a; ders. 2000 b; ders. (ohne Datum a); ders. (ohne Datum b); ders. (ohne Datum c); ders. (ohne Datum d).

<sup>622</sup> Zum Unternehmen und seinem Engagement vgl. z.B. Stemmler 1993, S. 27.

<sup>623</sup> Vgl. Nasemann 2002.

<sup>624</sup> Interview Schlaffke.

forderungen dokumentierten.<sup>625</sup> Durch die schnelle Veralterung des Wissens sind gerade in den Konzernen die Weiterbildungsprogramme einem ständigen Umbruch- und Überarbeitungsprozess unterworfen, so dass vielfältige Programme nebeneinander laufen und es am ehesten möglich ist, ein innovatives Projekt einzubringen. Diese wenigen herausragenden Firmen bildeten die Grundlage für weitere und spezifizierte Untersuchungen, die letztlich zur Auswahl von vier Unternehmen als Best-Practice-Beispiele führten.

Knappe zeitliche, sachliche und materielle Ressourcen machten es zudem nötig, die Erhebung auf einige wenige vorbildliche Unternehmensbeispiele zu reduzieren. Eine Umfrage, die allgemein die Unternehmenslandschaft mit ihren spezifischen Anknüpfungspunkten abbildet, wird nach wie vor von der Autorin befürwortet und sei schon jetzt vorab angeregt. Sie erfordert jedoch eine andere Ausstattung an Ressourcen, wie sie nur von Forschungseinrichtungen in Projekten gewährleistet werden kann.<sup>626</sup> Die Konzentration auf Best-Practice-Unternehmen kann dafür die empirische Pionierarbeit leisten und spezifische Kriterien für weitere Forschungsarbeiten schon vorab erarbeiten.

#### **4.2.2 Das Best-Practice-Modell**

Die ausgewählten Unternehmen lassen zahlreiche Ansätze von Best-Practice erkennen. Anhand von Best-Practice-Modellen kann, ähnlich wie im Benchmarking<sup>627</sup>, exemplarisch aufgezeigt werden, welche Konzepte "besser als alle anderen dastehen" und vor allem, warum diese Konzepte Vorbildfunktion über ihren originären Handlungsraum hinaus ausüben.<sup>628</sup> Für die Auswahl von Best-Practice-Modellen war nicht - wie beim Benchmarking üblich - die Marktführerschaft ausschlaggebend, sondern die Vorbildfunktion in Abhängigkeit von den definierten Kriterien. *"The problem is not just to find the 'best' but to define what*

---

<sup>625</sup> Kennzeichnend hierfür war, dass bestimmte Firmen regelmäßig als Beispiele aufgeführt wurden oder auch mit Preisen für Umweltschutz, gesellschaftliches Engagement oder Unternehmensethik ausgezeichnet wurden, was wiederum die herausragende Stellung unterstreicht.

<sup>626</sup> Denn auch so hat sich schon gezeigt, dass neben der in den Kapiteln 2 und 3 aufgearbeiteten Literatur die Forschungsfragen verschiedene und große Unternehmensbereiche berühren und eine Fülle von Material auszuwerten ist.

<sup>627</sup> Geht es beim Benchmarking um den auf den professionellen Vergleich folgenden Optimierungsprozess, so ist für die Arbeit nur wichtig, die in dem Untersuchungssegment herausragenden Beispiele aufzuzeigen, um dann Rückschlüsse für die Kooperationsarbeit auch auf andere Unternehmen zu ziehen.

<sup>628</sup> Vgl. Füser 1999; Watson 1993.

Das Prinzip der guten Praxismodelle wird z.B. vom Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen angewandt (Vgl. z.B. Tomczak/Reinecke 1998; Tomczak/Reinecke/Karg/Mühlmeier 1998).

*this means in terms of the process being examined.*"<sup>629</sup> Die vorgestellten Beispiele aus den Unternehmen zeichnet ein hohes Maß an Übertragbarkeit und Resonanzfähigkeit aus. Ihre Verpflichtung auf gesellschaftliche, ökologische und soziale Ziele übt Vorbildfunktion sowohl innerhalb des Unternehmenssegments als auch gesellschaftspolitisch aus. Anhand von Best-Practice-Modellen lassen sich die Kriterien für erfolgreiche Konzepte exemplarisch herausarbeiten, lässt sich das Für und Wider, das für oder gegen einzelne Methodenbausteine spricht, analysieren und beidseitig darstellen. Sie sind leicht reproduzierbar und auf verschiedene Felder übertragbar. Ziel der Arbeit ist es, Ergebnisse der Fallstudie - die einen Einblick in Denken und Handeln der Unternehmen mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit geben - einem breiten Kreis in Wissenschaft und Praxis zur Verfügung zu stellen. Die Beispiele sollen Mut machen und als Denkanstoß für die weitere Arbeit dienen, sich auf Bildungs- und Lernprozesse im Kontext einer Vernetzung politischer Bildungsarbeit mit Personalentwicklungskonzepten, gesellschaftlichen und Social Sponsoring-Aktivitäten einzulassen und den Entwicklungsprozess längerfristig auch empirisch zu begleiten.

#### **Kennzeichen für Best-Practice-Modelle sind also zusammengefasst**

- eine hohe **Reputation** der beteiligten Unternehmen sowohl im geschäftlichen als auch im öffentlichen Umfeld.
- die **Übertragbarkeit** der Ergebnisse auf andere Unternehmen.
- **Vergleiche** mit den Besten als Lerneffekte und als Kriterium für die Aufnahme als vorbildliches Beispiel.
- **Transparenz** zu den Bewertungsgründen und was die vorbildliche Bewertung ausmacht.
- **Klarheit**, warum ausgewählte Objekte besser dastehen als andere und damit als Vorbild dienen.

#### **4.2.3 Auswahlkriterien**

In Analogie zum Best-Practice-Ansatz galt es, Unternehmen auszuwählen, die eine von der Gesellschaft wahrgenommene Vorreiterrolle durch selbstgesetzte Verpflichtungen für soziale, gesellschaftliche und ökologische Felder einnahmen.

---

<sup>629</sup> Codling 1992, S. 11.



Dabei sollte jedoch nicht nur die öffentliche Wahrnehmung<sup>630</sup>, die natürlich das erste Auswahlkriterium darstellte - sonst hätte die Autorin das Engagement auch nicht bemerkt -, über die Aufnahme als Untersuchungsobjekt entscheiden. Viel wichtiger war die Langfristigkeit, mit der sich die Unternehmen für die Themen einsetzen und die Verankerung, die sich hieraus auch in der Mitarbeiterwahrnehmung und dem Unternehmensleitbild abzeichnet.

Die von den Unternehmen initiierten, getragenen oder unterstützten Aktionen müssen darüber hinaus einen Bezug zur politischen Bildungsarbeit aufweisen. Dies kann sowohl ein Wettbewerb oder eine Ausstellung mit Informationskomponente zu umweltbewusstem Verhalten (wie zum Beispiel dem Umgang mit Wasser) oder eine Aufklärungs- und Informationskampagne von Unternehmen zu Themen wie Menschenrechten, Sozialstandards und den Arbeitsbedingungen sein. Ein wichtiger Analysepunkt war ebenso, wie von den Unternehmen auf gesellschaftliche Probleme und Fragestellungen reagiert wird. Der entschiedene Einsatz gegen Diskriminierung von Ausländern, Aktivitäten gegen die Bildungsmisere oder generell Aktionen, die sich für Toleranz und Integration einsetzen, gehören hier ebenso zum Untersuchungsgegenstand, wie Unternehmensappelle und Aktionen in Abstimmung mit dem Betriebsrat, die positiv auf Verhaltensweisen und Engagementbereitschaft in Mitarbeiterschaft und Gesellschaft hinwirken.

Neben den zuvor genannten externen Anknüpfungspunkten sollten sich die für die Untersuchung zu gewinnenden Unternehmen durch besondere Personalentwicklungskonzepte hervortun. Einer der Anknüpfungspunkte war die Ausbildung von sozialen Kompetenzen bei den Mitarbeitern. Hier gibt es eine Reihe innovativer Projekte (*"mehrwert"* etc.), die - da sie eine besondere Rolle für zukünftige Arbeitsfelder politischer Bildner sein können - explizit dargestellt werden. Ein wichtiger Faktor war auch, in welchem Umfang und auf welcher Basis Mandatsträger unter den Mitarbeitern oder Arbeitnehmer, die ein öffentliches, politisches oder gesellschaftliches Engagement ausüben, von ihrem Unternehmen unterstützt bzw. intern geschult oder betreut werden und ob sich bei dieser eher traditionellen Unterstützung eine Basis für Bildungskonzepte abzeichnet. In diesem Kontext wurde dann auch die Nähe, die Unternehmen selbst zu politischen Entscheidungen suchen, beleuchtet.

---

<sup>630</sup> Die Wahrnehmung ist abhängig von der Berichterstattung in den Medien. Berichtet wird, wenn das Unternehmen selbst Daten zur Verfügung stellt oder für besondere Aktionen ausgezeichnet wird.

Um einen breiten Ansatz der Untersuchung zu gewährleisten, wurde zudem Wert darauf gelegt, Betriebe aus unterschiedlichen Produktions-, Industrie- und Dienstleistungsfeldern abzubilden, die - wie beschrieben - eine Vorbildfunktion ausüben.

Für die Untersuchung kamen daher nur Unternehmen in Frage, die nachfolgende Kriterien erfüllten:

- Nachweisbar langfristige Besetzung und Entwicklung von Aktivitäten zu sozialen, ökologischen oder gesellschaftlichen Themenfeldern mit Rückwirkung auf das Unternehmen und die Personalentwicklungskonzepte.
- Die Aktionen müssen einen direkten Bezug zur politischen Bildung aufweisen und Anknüpfungspunkte bieten.
- Die Konzepte müssen replizier- und übertragbar sein, so dass die Vorbildaktionen auch in anderen Einheiten nachahmbar sind.
- Zudem sollte bei der Auswahl der Fallbeispiele darauf geachtet werden, dass sie nicht nur in einem der in Kapitel 3 vorgestellten denkbaren Kooperations- und Handlungsfelder einen sachfeldbezogenen Best-Practice-Ansatz aufweisen. Die untersuchten Unternehmen müssen auch über eine hohe Reputation verfügen und in unterschiedlichen Branchen (Dienstleistungssektor, produzierendes Gewerbe etc.) tätig sein, um so den Ansatz und den Blickwinkel zu erweitern.

## 5. Die ausgewählten Unternehmens- und Projektbeispiele

### 5.1 Überblick

Die für die Untersuchung ausgewählten Unternehmen (BASF AG, Dresdner Bank AG, Otto Versand GmbH & Co. KG, Siemens AG) verbindet die globale Ausrichtung der Firmenaktivitäten, was sich auch in einer multikulturellen Belegschaft widerspiegelt und damit eine identitätsstiftende Unternehmenskultur um so wichtiger erscheinen lässt. Alle haben ihren Firmensitz in Deutschland. Sie sind jedoch in unterschiedlichen Sparten tätig und nehmen durch ihr spezielles Engagement bzw. ihre gesellschaftspolitische Ausrichtung eine Vorreiterrolle ein und sind daher für Kooperationsüberlegungen interessant.

Lokales Engagement an den Standorten ist für die ausgewählten Firmen selbstverständlich und wird von den regionalen Firmeneinheiten wahrgenommen. Ziel ist es, durch die PR-Arbeit, in der die gesellschaftlichen Aktivitäten gesteuert werden, alle Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder, das heißt Kunden, Mitarbeiter, Anwohner, Aktionäre, Interessengruppen etc. zu berücksichtigen. Nahezu alle Unternehmen - mit Ausnahme der Dresdner Bank - haben spezielle Unternehmenspublikationen aufgelegt, die ihr gesellschaftliches Engagement abbilden. Vorab lässt sich schon konstatieren, dass in keinem Unternehmen die Aktivitäten der Rubrik "Gesellschaftspolitik" oder "Politik" zugeordnet werden. Bis auf das Versandhaus Otto sind alle ausgewählten Firmen (auf Grund der Verflechtung mit dem NS-System) Gründungsmitglieder der *"Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft Erinnerung, Verantwortung, Zukunft"*<sup>631</sup> und alle haben Resolutionen gegen Rechtsextremismus erlassen bzw. sich an Aktionen gegen Ausländerfeindlichkeit beteiligt. Für alle Unternehmen gilt, dass nur beispielhaft gesellschaftliche Aktivitäten aufgezeigt werden können, wobei die für die Auswahl<sup>632</sup> der Unternehmen ausschlaggebenden Faktoren im Fokus der Ausführungen stehen.

Im Folgenden werden die Unternehmen und besonders ihr Engagement vorgestellt. Dabei geht es zum einen darum aufzuzeigen, warum genau diese vier Unternehmen für die nähere Betrachtung ausgewählt wurden bzw. was der jeweilige

---

<sup>631</sup> Vgl. gemeinsame Presseerklärung der Unternehmen Allianz AG, BASF AG, Bayer AG, BMW AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Bank AG, Degussa-Hüls AG, Dresdner Bank AG, Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp, Hoechst AG, Siemens AG und Volkswagen AG zur Errichtung der Stiftung vom 16. Februar 1999. Vgl. zur Initiative die Informationen im Internet unter: <http://www.stiftungsinitiative.de> (Stand 30. Oktober 2001).

<sup>632</sup> Vgl. hierzu die Auswahlkriterien in Kapitel 4.2.

Best-Practice-Ansatz ist und welche Eckdaten zu den Unternehmen wichtig sind, um das Engagement einordnen zu können. Zum anderen geht es aber auch bereits in diesem Hauptkapitel darum, erste Ansatzpunkte für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit aus dem Engagement der Unternehmen abzuleiten, um dies in Kapitel 6 durch die Interviewergebnisse und weitere Recherchen vertiefen zu können.

Neben den Unternehmensfallanalysen, auf denen das Hauptaugenmerk der Arbeit liegt, möchte ich den Blick jedoch erweitern und auch die Einschätzungen und Erfahrungen der Wirtschaftsverbände mit einfließen lassen. Zwar haben die für die Untersuchung ausgewählten Firmen, bedingt durch Marktstellung, Größe oder auch Ansehen, eine hohe Entscheidungskompetenz, trotzdem sind sie zur besseren Durchsetzung ihrer Unternehmensinteressen zum Beispiel in Berlin oder Brüssel in Verbänden organisiert bzw. dort durch gesetzliche Bestimmung Mitglied. Die Verbände und Organisationen bilden damit die Gesamtheit der durch sie repräsentierten Unternehmen ab und bieten einen wichtigen Ansatz zur Verifizierung der Aussagen - vom Allgemeinen zum Speziellen. Da vielfach auch von den Verbänden Initiativen angestoßen werden - bei einigen Beispielen zum bürgergesellschaftlichen Engagement wird dies deutlich - wurde eine Bewertung der Aktivitäten durch Vertreter dieser Organisationen als Ergänzung in die Arbeit integriert. Dies erschien mir auch deshalb wichtig, weil die interviewten Personen die Unternehmenslandschaft in der Breite einschätzen und ihre Bewertung damit auch kleine und mittlere Unternehmen und die Möglichkeiten für die Bildungsarbeit dort einschließt.

Der erweiterte Blick soll aber auch einige von den bereits angedeuteten Projekten umfassen, die das Gebiet politischer Bildung berühren und von Unternehmensseite initiiert wurden oder Firmen als Zielgruppe haben. Anhand dieser Projektbeispiele werden in Ergänzung zu Kapitel 3 konkrete Anknüpfungspunkte und Weiterentwicklungen politischer Bildung verdeutlicht.

## **5.2. BASF AG**

### **5.2.1 *Der Chemiekonzern BASF***

Die BASF AG, das nach eigenen Angaben größte Chemieunternehmen der Welt, ist in 39 Ländern mit Produktionsstätten vertreten und hat über 100.000 Beschäftigte. BASF besteht aus der traditionsreichen Aktiengesellschaft, die den Kern

des Unternehmens bildet, und über 100 Beteiligungsgesellschaften.<sup>633</sup> Im globalen Mitarbeiterteam arbeiten Menschen aus fünf Kontinenten zusammen und verkaufen Produkte in über 170 Staaten. Im Jahr 2000 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 35.946 Millionen Euro.<sup>634</sup> Mit der Aufnahme in den Weltindex von Standard & Poors, dem Aktienindex der 100 größten Unternehmen, hat der Konzern 2000 eine hohe Börsenpräsenz und Handelsfähigkeit erreicht.<sup>635</sup> Mit 507.000 Aktionären und einem Streubesitz der Aktion von rund 90 Prozent kann man ohne Zweifel von der BASF als einer Publikumsgesellschaft reden,<sup>636</sup> die - wie alle deutschen Chemieunternehmen - stark in das NS-System verstrickt war und sich mit Wiedergutmachungsforderungen durch Zwangsarbeiter konfrontiert sieht. Das Kerngeschäft unterteilt sich in fünf Segmente: Chemikalien, Kunststoffe und Fasern, Farbmittel und Veredelungsprodukte, Pflanzenschutz und Ernährung sowie das Segment Öl und Gas.<sup>637</sup>

### **5.2.2 Grundwerte und Leitlinien in der BASF-Gruppe**

Als weltweit produzierendes und von einem breiten Publikum gehaltenes Unternehmen betreibt die in Ludwigshafen ansässige BASF AG eine differenziert angelegte Investor Relations-Politik.<sup>638</sup> Die Gruppe unterliegt damit auch dem Zwang, neben der börsenpflichtigen Berichterstattung für die Shareholder zeitgemäße Publikationen aufzulegen, die eine breite Gesellschaftsschicht, das heißt die Stakeholder, ansprechen, was dann Aufgabe der PR-Abteilung ist. Als Chemieunternehmen steht dabei besonders die Umweltverträglichkeit von Produkten - von der Produktionskette bis zur Anwendung - im Blickpunkt des öffentlichen Interesses.<sup>639</sup> Mit der Ausarbeitung der "Vision 2010" hat sich der Chemiekonzern zu Beginn des neuen Jahrtausends neue Grundwerte und Leitlinien gesetzt, die beschreiben sollen, wohin sich das Unternehmen entwickeln will und wie dieser Weg zu gehen ist. Neben den 1.200 Führungskräften, denen die Wertecharta vom Vorstandsvorsitzenden persönlich vorgestellt wurde, hat auch jeder der Mit-

---

<sup>633</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 26.

<sup>634</sup> Vgl. BASF 2001 c, S. 1.

<sup>635</sup> Vgl. BASF information 19/01, S. 8.

<sup>636</sup> Vgl. ebd., S. 8.

<sup>637</sup> Vgl. BASF 2001 e, S. 18.

<sup>638</sup> Die Investor Relations-Abteilung ist zuständig für die Kommunikation mit Aktionären und Investoren, um die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Investor-Öffentlichkeit auszubauen. Ihr Kerngeschäft sind entsprechend veröffentlichungspflichtige Angaben und Informationen für Analysten und Interessierte.

<sup>639</sup> Dies spiegelt sich auch darin, dass sich die BASF AG, ebenso wie eine Vielzahl großer Firmen, an der Initiative des BDI zur Errichtung eines Forums "Nachhaltige Entwicklung" im Sommer 2000 beteiligte.

arbeiter sein persönliches Exemplar erhalten.<sup>640</sup> Die Grundwerte, sehen wie folgt aus:

- *"Nachhaltiger Erfolg - Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg im Sinne von Sustainable Development [<sup>641</sup>; M.Z.] ist Voraussetzung für unsere Aktivitäten. Wir sind den Interessen unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter verpflichtet und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft.*
- *Innovation im Dienst unserer Kunden - Wir fühlen uns der Zufriedenheit unserer Kunden verpflichtet. Wir entwickeln Produkte, Verfahren und Dienstleistungen auf hohem wissenschaftlichen und technischen Niveau und mobilisieren unsere Ressourcen zu Gunsten einer erfolgreichen Partnerschaft unserer Kunden.*
- *Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz - Wir handeln verantwortungsvoll im Sinne von Responsible Care® [<sup>642</sup>; M.Z.]. Wirtschaftliche Belange haben keinen Vorrang gegenüber Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz.*
- *Interkulturelle Kompetenz - Wir fördern kulturelle Vielfalt innerhalb der BASF-Gruppe und arbeiten als Team zusammen. Interkulturelle Kompetenz ist unser Vorteil im globalen Wettbewerb.*
- *Gegenseitiger Respekt und offener Dialog - Wir gehen fair und respektvoll miteinander um. Wir suchen den offenen, vertrauensvollen Dialog im Unternehmen, mit unseren Geschäftspartnern und relevanten gesellschaftlichen Gruppen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, ihre Kreativität und ihr Potenzial für den gemeinsamen Erfolg einzubringen.*
- *Integrität - Wir handeln in Übereinstimmung mit unseren Worten und Werten. Wir achten die Gesetze und respektieren die allgemein anerkannten Gebräuche der Länder, in denen wir tätig sind"*<sup>643</sup>

Da die Grundwerte - wie oben dargestellt - Interpretationsraum lassen, wurden sie um Leitlinien ergänzt, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen wird.<sup>644</sup> Sie zeigen allerdings, dass das Unternehmen - genauso wie alle anderen (untersuchten) - versucht, den Stakeholdern aufzuzeigen, dass man sich der gestellten Verantwortung bewusst ist. Die kommunizierten Leitbilder und Wertechartas sind ein

---

<sup>640</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 12 ff. Auf den Prozess der Erarbeitung der Wertecharta bei BASF, in den auch die Mitarbeiter eingebunden waren, wird ausführlich in Kapitel 6.1.2 eingegangen.

<sup>641</sup> Sustainable Development aus Sicht von BASF verfolgt das Ziel, *"den ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedürfnissen der Gesellschaft gerecht zu werden, ohne die Entwicklungschancen nachfolgender Generationen zu beeinträchtigen"* (BASF 2001 b, S. 62. Zur Nachhaltigkeitsdiskussion vgl. auch die Ausführungen im Kapitel 3.1.3.3).

<sup>642</sup> Weltweite Initiative der chemischen Industrie, die sich zum Ziel gesetzt hat, eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Leistungen in den Gebieten "Umweltschutz", "Sicherheit" und "Gesundheit" zu erreichen (vgl. BASF 2001 e, S. 61).

<sup>643</sup> BASF (ohne Datum), S. 3.

<sup>644</sup> Die Grundwerte und die ausgearbeiteten Leitlinien sind in ebd., S. 4 ff. dargestellt. Auch in den BASF-Publikationen zur gesellschaftlichen Verantwortung wird auf sie ausführlich eingegangen (vgl. BASF 2002 a, S. 12 ff.; dass. 2001 b, S. 12 ff.).

solcher Weg, um dies nach außen zu dokumentieren. Daher wird auch die Öffentlichkeitsarbeit gezielt darauf abgestimmt, möglichst alle Interessengruppen (Stakeholder) einzubinden. Damit versucht man sich deutlich von einer einseitigen Kunden- oder Shareholder-Orientierung abzusetzen.<sup>645</sup>

### 5.2.3 BASF als Best-Practice-Beispiel

Mit der Einrichtung eines Berliner Büros unter der Leitung des ehemaligen Bundesvorsitzenden der Jungen Union, Klaus Escher, zeigt das Unternehmen, wie eng Wirtschaft und Politik miteinander vernetzt sind. Es wird deutlich, wie sehr Lobbying<sup>646</sup> zum täglichen Geschäft gehört und damit auch, dass es wichtig ist, politisch informiert zu sein bzw. politische Abläufe zu verstehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass es sich bei BASF um ein Chemieunternehmen mit NS-Vergangenheit handelt und es deshalb eine besondere politische und gesellschaftliche Verantwortung trägt. Als Gründungsmitglied der Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft "Erinnerung, Verantwortung und Zukunft" bekannte sich BASF im Gegensatz zu vielen anderen deutschen Unternehmen<sup>647</sup> zur *"historischen und moralischen Verantwortung [und spendete; M.Z.] zur Entschädigung der Opfer des nationalsozialistischen Regimes 50 Millionen €."*<sup>648</sup> So erfolgte auch im Herbst 2000, als die Bekämpfung des Rechtsextremismus ein medienbeherrschendes Thema war, ähnlich wie in vielen deutschen Unternehmen, ein gemeinsamer Appell von Betriebsrat und Geschäftsführung gegen Ausländerfeindlichkeit.<sup>649</sup> Denn als global tätiges Unternehmen mit einer multikulturellen Mitarbeiterschaft setzt das Unternehmen auf Respekt und Miteinander.<sup>650</sup> Aber auch ökonomische Überlegungen wie die Gefahr des Boykotts von Produkten im Ausland dürften eine Rolle gespielt haben. Denn schon Anfang der Neunzigerjahre, als die erste rechtsextrem motivierte Gewaltwelle auftrat, kam es zu

---

<sup>645</sup> Vgl. hierzu das Kapitel 3.1.3.2, in dem dieser Ansatz auch kritisch bewertet wird.

<sup>646</sup> Unter "Lobbying" wird das Einwirken von Interessenverbänden und ihrer Vertreter auf Gesetzesentwürfe durch Einflussnahme auf Regierungs- und Verwaltungsangestellte verstanden (vgl. Herder Lexikon Politik 1994, S. 133). Vgl. zur Thematik u.a. auch Simmert 2002, S. 55 f.

<sup>647</sup> Die zögernde Haltung der Unternehmen, sich an der Stiftungsinitiative zu beteiligen, stieß auf Unverständnis bei den Medien und der Bevölkerung. Vgl. hierzu z.B. die im Pressebrief der Zeit vom 09. März 2001 aufgelisteten Aufmacher: *"Druck auf deutsche Wirtschaft wächst"*; in der Süddeutschen Zeitung: *"NS-Opfer fürchten um den Fonds"*; in der Frankfurter Rundschau: *"Nach dem Urteil der New Yorker Richter sag Washington Deutschland Unterstützung zu"* und *"die tageszeitung"* titelte *"Bis dass der Tod entscheidet"* (entnommen aus dem Internet am 29. Oktober 2001 unter [http://www.zeit.de/2001/11/Politik/200111\\_pressebrief\\_0309.html](http://www.zeit.de/2001/11/Politik/200111_pressebrief_0309.html) - Stand 29. Oktober 2001).

<sup>648</sup> BASF 2001 b, S. 1.

<sup>649</sup> Vgl. BASF 2000 a.

<sup>650</sup> Vgl. Punkt vier *"Gegenseitiger Respekt und offener Dialog"* und fünf *"Integrität"* der Grundwertecharta von BASF.

erheblichen Auftragsstornierungen im Exportgeschäft, was dazu führte, dass Unternehmen mittels großformatiger Anzeigen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit politisch Stellung bezogen.<sup>651</sup>

Besonders interessant für die Arbeit ist jedoch, dass es im Unternehmen BASF eine spezielle Richtlinie zur Betreuung der zurzeit etwa 500 Mandatsträger gibt. Von diesen 500 engagierten sich etwas mehr als 300 politisch.<sup>652</sup> Denn *"die BASF bekennt sich ausdrücklich dazu, das politische und gesellschaftsbezogene Engagement der Mitarbeiter zu fördern - sei es in Politik, Kirche oder sonstigen ehrenamtlichen Organisationen"*,<sup>653</sup> wie in der Unternehmenspublikation *"Gesellschaftliche Verantwortung 2000"* zu lesen ist. Daher macht sich das Unternehmen mit unterschiedlichen Projekten,<sup>654</sup> ähnlich dem "Gießkannenprinzip", für gesellschaftliches Engagement stark und unterstützt die Mitarbeiter bei ihrem Engagement. Für die Mitarbeiter in den USA wurden zusätzlich im Rahmen des *"Volunteer Grant Award Program"* Fördermittel für den Verein oder die Organisation zur Verfügung gestellt, in dem für sich engagieren.<sup>655</sup> Somit war für die Auswahl entscheidend, dass

- es sich bei der BASF AG um ein produzierendes Unternehmen handelt,
- welches durch die nationalsozialistische Vergangenheit eine besondere Verantwortung trägt,
- die sich auch daran manifestiert, dass ehrenamtliches Engagement im Haus besonders gefördert wird,
- es eine Vielzahl von Projekten zum sozialen und gesellschaftlichen Engagement gibt,
- dass das Unternehmen seine Verantwortung, ein "guter Bürger" in der Gesellschaft zu sein, bejaht,<sup>656</sup>
- was auch bedeutet, eine offene Informationspolitik zu betreiben und sich an der Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt.
- Dies ist um so interessanter, als dass BASF sich als Chemieunternehmen in einem beständigen Spannungsfeld zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen von den Kapitalgebern bis zu Anwohnern und Umwelt-

---

<sup>651</sup> Vgl. Sander 1996, S. 25 f.

<sup>652</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 40.

<sup>653</sup> Ebd., S. 40.

<sup>654</sup> Vgl. zu den Projekten ebd. Beispielhaft genannt sei die Beteiligung an der *"Initiative für Beschäftigung"*, die von über 200 Unternehmen getragen wird und durch die 4.500 Arbeitsplätze geschaffen wurden (vgl. ebd., S. 41).

<sup>655</sup> Vgl. ebd., S. 40.

<sup>656</sup> Vgl. hierzu die zuvor dargestellten Grundwerte der BASF.



verbänden bewegt und seine Informations- und Kommunikationsarbeit darauf abstellen muss.

- Und schließlich war auch ausschlaggebend, dass es mit dem Berliner Büro den Dialog zwischen Wirtschaft und Politik neu akzentuieren kann.<sup>657</sup>

## 5.3 Dresdner Bank AG

### 5.3.1 Das Finanzinstitut Dresdner Bank

Der Dresdner Bank-Konzern ist mit mehr als 50.000 Mitarbeitern in über 70 Ländern der Welt tätig. Durch 58 inländische und 44 ausländische Tochtergesellschaften sowie 1.360 Geschäftsstellen und Filialen ist die Bank ein globaler und in Deutschland sehr präsender Akteur.<sup>658</sup> Nach Bilanzsumme, Marktwert und Zahl der Kunden zählt die Dresdner Bank nach eigenen Angaben zu den führenden europäischen Bankengruppen. Trotzdem waren die Jahre 2000 und 2001 für die Bank vor allem durch gescheiterte Fusionen<sup>659</sup> sowie verunsicherte Kunden und Mitarbeiter geprägt und führten als eine letzte Rettung "in die Arme" des Versicherungskonzerns Allianz,<sup>660</sup> der auch schon zuvor als Minderheitsaktionär an der Bank beteiligt war. Rund 200.000 Aktionäre waren an der unter anderem im DAX gelisteten Dresdner Bank beteiligt und mussten ihr Votum dazu abgeben.<sup>661</sup> Die Geschäftstätigkeit des Finanzdienstleistungsanbieters bewegt sich im Rahmen der Finanzdienste und unterteilt sich in folgende Felder: private Kunden, Asset Management, Investment Banking, Firmenkundengeschäft, Immobilien und Transaction Banking.<sup>662</sup>

---

<sup>657</sup> Um die Anforderungen von politisch Verantwortlichen an die Wirtschaft besser einschätzen zu können und vermutlich auch, um ihr Berliner Büro mediengerecht zu präsentieren, hat z.B. das Unternehmen die bereits vorgestellte "Governmental Relations-Studie" beim Markt- und Meinungsforschungsinstitut EMNID in Auftrag gegeben.

<sup>658</sup> Vgl. hierzu die Unternehmensdarstellung im Internet unter [http://www.beraterbank.de/unternehmen/dresdner\\_bank/index.html](http://www.beraterbank.de/unternehmen/dresdner_bank/index.html) (Stand 22. Oktober 2001).

<sup>659</sup> Anfang des Jahres 2000 fanden intensive Gespräche bezüglich eines Zusammengehens mit der Deutschen Bank AG statt. Mitte 2000 führte die Dresdner Bank AG Gespräche mit der Commerzbank AG über die Möglichkeiten eines Verbundes. In beiden Fällen scheiterten die Verhandlungen (vgl. Dresdner Bank 2001 a, S. 6 f.; Fleischhauer/Horning/Pauly/Steingart 2000).

<sup>660</sup> Am 02. April 2001 wurden die Fusionspläne vorgestellt und im Spätsommer war die Übernahme von mehr als 90% des Aktienkapitals durch die Allianz gesichert (vgl. hierzu z.B. Dresdner Bank 2001 b).

<sup>661</sup> Vgl. Dresdner Bank 2001 a, S. 18.

<sup>662</sup> Vgl. ebd., S. 25.

### 5.3.2 Unternehmensziele und Strategien der Dresdner Bank

Mit der im Jahr 2000 neu entwickelten Strategie als *"Fokussierte Europäische Beraterbank"* hat die Dresdner Bank neue Strategien und Ziele definiert. Ein unternehmensinternes Leitbild sollte ebenfalls geschaffen werden, wurde jedoch von anderen Faktoren bzw. Notwendigkeiten überlagert,<sup>663</sup> zumal mit einer Fusion auch eine neue Unternehmensidentität entstanden wäre. Das Fehlen des Leitbildes und damit eines Identifikationsfaktors zeigt zusätzlich auf, in welchem schwierigen Umfeld sich die Bank Anfang des neuen Jahrtausends bewegte. Die Ziele des Unternehmens kann man daher vereinfacht unter dem Schlagwort "Kundenzufriedenheit" zusammenfassen. Da diese jedoch für die vorliegende Arbeit nur nachrangig von Bedeutung ist, wird auf eine Darstellung verzichtet.<sup>664</sup> Obwohl die Übernahme durch den Allianz-Konzern im Sommer 2001 abgeschlossen war, stand bis zum Ende der Untersuchung noch nicht fest, ob das Leitbild des Versicherungskonzerns übernommen, ein neues verbindendes oder ein individuelles Leitbild für die Bank ausgearbeitet würde. Ähnlich unklar war auch, ob und wie das gesellschaftliche Engagement der Bank fortgeführt würde. Zum Zeitpunkt der Analyse wurden die Aktivitäten jedoch noch wie geplant weitergeführt, auch wenn Ende 2002 die dafür zuständige Abteilung von vier Angestellten auf eine Mitarbeiterin reduziert wurde.<sup>665</sup>

### 5.3.3 Dresdner Bank als Best-Practice-Beispiel

Die Dresdner Bank widmet sich vielfältigem fokussierten Gesellschaftsengagement. Einige Beispiele: (1) Einen Schwerpunkt ihres gesellschaftlichen Engagements legt die Dresdner Bank auf die Stadt Dresden als ihrer Namensgeberin. Dort unterstützt sie über die Kulturstiftung Dresden eine Reihe von Einrichtungen und Projekten, von denen der Wiederaufbau der Frauenkirche wohl das umfangreichste und profilierteste Vorhaben sein dürfte.<sup>666</sup> (2) Am Frankfurter Standort mit dem Sitz des Corporate Center engagierte sich das Bankhaus im kulturellen Sektor durch die Unterstützung des English Theatre. (3) Auch, wenn es den wenigsten noch präsent ist, so war der Elefant lange Zeit das Wappentier und ein fester Bestandteil der Marke und Unternehmenskultur der Bank. Von daher bewegen sich einige Aktivitäten des Bankhauses rund um das Tier. Unter anderem war die Dresdner Bank im Jahr 2000 Exklusivsponsor beim Waldelefantenprojekt

---

<sup>663</sup> Interview Gutjahr/Schweg.

<sup>664</sup> Die Ziele des Finanzinstituts finden sich in Dresdner Bank 2001 c, S. 1.

<sup>665</sup> Gespräch Gutjahr; eMail Gutjahr.

<sup>666</sup> Vgl. z.B. Stiftung Frauenkirche Dresden/Dresdner Bank (ohne Datum); Dresdner Bank 2001 a, S. 46.

des WWF (World Wide Fund For Nature).<sup>667</sup> (4) Unter dem Motto *"Internet für alle"* hat die Bank gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft ein Angebot zum Erwerb eines Webführerscheins gestartet. Am Internet Interessierte sollen die Möglichkeit zur Teilhabe an kulturellen, sozialen und beruflichen Angeboten über dieses Medium näher kennen lernen können.<sup>668</sup> Auch dies ist ein Schritt zum Erhalt und Ausbau der Mündigkeit in der Bevölkerung durch breiten Informationszugang aller. (5) Zudem hat sich das Finanzdienstleistungsunternehmen an der Initiative *"D21 - Aufbruch in das Industriezeitalter"* beteiligt und rund 1.550 PCs an Schulen gespendet. (6) In der nach der Ermordung des Vorstandssprechers gegründeten Jürgen-Ponto-Stiftung werden junge Künstler gefördert. Daneben unterhält die Bank einen Stiftungsfond für die Wissenschaftsförderung und baut eine private Elite-Universität sowie eine Schule für Hochbegabte auf.<sup>669</sup> (7) Mit dem grünen Band für vorbildliche Talentförderung unterstützt das Unternehmen seit 1987 die Nachwuchsförderung in Sportvereinen. Das Sportsponsoring wird ergänzt durch die finanzielle Unterstützung der Stiftung deutsche Sporthilfe, die jährlich die *"Junior Sportler des Jahres"* auszeichnet, die Unterstützung des Deutschen Fußballbundes bei der Bewerbung um die Austragung der Fußballweltmeisterschaft 2006 und weiteren Aktionen wie Golfcup oder Drumbo-Cup (einem Fußballhallenturnier für Grundschüler, das 2002 zum 28. Mal ausgetragen wurde).<sup>670</sup> (8) In der Unternehmenskommunikation setzt man auf den Dialog mit Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. In der Auftaktveranstaltung des Diskussionsforums *"Verantwortung Zukunft"* wurde das Thema *"Finanzpolitik ist Gesellschaftspolitik"* mit Vertretern aus Politik und Gewerkschaft diskutiert. Allerdings äußerten die Gesprächspartner aus dem PR-Sektor, dass die Veranstaltung zwar besonders bei den Politikern großen Anklang gefunden habe, aber noch nicht ganz klar sei, wie und in welchem Umfang die Reihe fortgesetzt würde.<sup>671</sup> (9) In Brüssel fand ebenfalls Anfang 2001 eine Auftaktveranstaltung mit Experten zu den Wechselbeziehungen zwischen Politik und Wirtschaft auf europäischer Ebene statt.<sup>672</sup>

---

<sup>667</sup> Vgl. Presseberichterstattung "Engagement für die Rettung der Waldelefanten". Entnommen aus dem Internet unter [http://www.beraterbank.de/unternehmen/presse\\_services/pressemitteilungen\\_news](http://www.beraterbank.de/unternehmen/presse_services/pressemitteilungen_news) (Stand am 05. Mai 2001). Vgl. zu den anderen Aktivitäten Dresdner Bank 2000 a, S. 31 ff.

<sup>668</sup> Vgl. Dresdner Bank 2001 d.

<sup>669</sup> Vgl. hierzu die Dokumentation der Aktivitäten im Internet unter <http://www.dresdner-bank.de> (Stand 10. Mai 2002). Vgl. auch Dresdner Bank 2002, S. R 5.

<sup>670</sup> Vgl. Dresdner Bank 2001 a, S. 46 f.; Dresdner Bank 2000 a, S. 34 f. und die Informationen im Internet unter [http://www.dresdner-bank.de/content/03\\_unternehmen/05\\_kultur\\_und\\_sport/10\\_sportfoerderung/index.html](http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/05_kultur_und_sport/10_sportfoerderung/index.html) (Stand 10. Mai 2002).

<sup>671</sup> Interview Gutjahr/Schweg.

<sup>672</sup> Vgl. dresdner banker 218/01, S. 8.

Für die Entscheidung, das Finanzinstitut als Untersuchungsobjekt zu gewinnen, sprachen aber vor allem zwei andere Faktoren: (1) Im Herbst 2000 hat die Dresdner Bank als Reaktion auf die Zunahme rechtsextremer Tendenzen in der Gesellschaft zusammen mit dem Aufbau-Verlag und dem Bündnis für Demokratie und Toleranz bzw. dem Bundesministerium des Inneren den Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb (im Folgenden mit VK-Wettbewerb abgekürzt) ins Leben gerufen, um verstärkt Jugendliche zum Mitdenken und Mitmachen für Demokratie und Toleranz zu gewinnen.<sup>673</sup> Ausgehend von den Tagebüchern des von den Nationalsozialisten verfolgten Juden Victor Klemperer, sollten sich die Arbeiten kritisch mit der deutschen Vergangenheit und der heutigen Zeit auseinander setzen.<sup>674</sup> (2) Ein weiteres Projekt der Bank, bei dem sich Verknüpfungen zur politischen Bildungsarbeit auf den ersten Blick feststellen lassen, war die zur Vorbereitung auf die Einführung des Euro im Frühjahr 2001 gestartete Informationskampagne an Schulen. Im Rahmen der "Euro-Roadshow" wurden Schüler durch Expertenreferate, Diskussionsrunden und Ausstellungen über die neue Währung informiert und konnten mit den Ansprechpartnern Chancen und Risiken erörtern.<sup>675</sup> Zusätzlich verteilte das Unternehmen entsprechendes Informationsmaterial. Mit diesen beiden Projekten wurde indirekt politische Bildungsarbeit betrieben, konnte doch neben dem erhofften Imagegewinn für das Unternehmen Informiertheit, Akzeptanz, Toleranz, Beteiligung und Offenheit bei den Jugendlichen und in der Gesellschaft erreicht werden. Die zwei Beispiele beziehen sich zwar wesentlich auf die politische Schul- und Jugendbildung, verdeutlichen aber, dass damit grundlegende Ziele der politischen Bildungsarbeit trotz des Fehlens des methodischen und didaktischen Hintergrunds durch ein Unternehmen ohne Hinzuziehung der ursächlich damit befassten politischen Bildner verwirklicht werden konnte und hier Kooperationsansätze generell vorhanden wären. Darauf wird später noch näher einzugehen sein.

Im Verhältnis zu den anderen untersuchten Unternehmen ist die Liste der Faktoren, die für die Bank sprechen, recht kurz. Aber die beiden hier genannten Projekte mit ihrem direkten Bezug zur politischen Information, Akzeptanz und Toleranz sind so wesentlich und herausragend, dass sie als Begründung ausreichen sollen.

---

<sup>673</sup> Vgl. Wenzler 2001; Bundesministerium des Innern 2000 a; dass. 2000 b; Lunkewitz 2000. Zur Kritik vgl. z.B. Florek 2000 a; ders. 2000 b.

<sup>674</sup> Vgl. Bündnis für Demokratie und Toleranz/Dresdner Bank 2000.

<sup>675</sup> Vgl. die Vorstellung der bereits im Sommer 2001 abgeschlossenen Informationskampagne unter [http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour\\_1.html](http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour_1.html) (Stand 22. Oktober 2001).

## 5.4 Otto Versand GmbH & Co. KG

### 5.4.1 Das Versandhaus Otto

Die Otto-Handelsgruppe mit Firmensitz in Hamburg setzt sich aus dem Otto-Konzern, der nordamerikanischen Spiegelgruppe sowie einer Vielzahl an Gemeinschaftsunternehmen zusammen. Vier Säulen bilden die Geschäftsgrundlage: Universalversand, Spezialversand, Großhandel und Stationärhandel, ergänzend wird e-Commerce ausgebaut. Die insgesamt 90 Handelsunternehmen sind in 23 Ländern vertreten und erwirtschafteten mit ihren über 53.000 Mitarbeitern für das im Februar 2001 abgeschlossene Geschäftsjahr einen Umsatz von 46,01 Mrd. DM.<sup>676</sup> Als weltweit tätiges Unternehmen in einem stark von Trends bestimmten Markt ist es für den Versandhändler wichtig, die eigene Marke zu stärken und innovativ zu sein. Getreu dem Werbeslogan des Hauses "*Otto ... find ich gut*",<sup>677</sup> will das Unternehmen zeitgemäße Themen aufgreifen, um Kunden an sich zu binden. Mit dem unternehmensethisch denkenden Vorstand setzt der Konzern daher Standards bei den Themen "Ökologie", "Gesellschaftsorientierung" und "Sozialstandards".<sup>678</sup>

### 5.4.2 Das Unternehmensleitbild und die Leitsätze zu den Umwelt- und Sozialstandards

Die in den Unternehmenspublikationen abgedruckten Unternehmensziele und das gezielt eingesetzte Engagement des Vorstandsvorsitzenden bergen eine Reihe von Ansatzpunkten für die Untersuchung. Einige Auszüge aus den Unternehmenspublikationen sollen als ein erster Hinweis für mögliche Kooperationspunkte dienen, das Engagement vorab beleuchten und verdeutlichen, warum Otto ausgewählt wurde.

So bedeutet für Otto die im Geschäftsbericht getroffene Aussage "*unternehmerisch handeln heißt zukunftsorientiert handeln*"<sup>679</sup>, Verantwortung dafür zu übernehmen, dass wirtschaftliches Wachstum im Einklang mit sozialem Fortschritt

---

<sup>676</sup> Vgl. Otto Versand 2001 a, S. 9.

<sup>677</sup> Werbeslogan der Handelsgruppe für das Jahr 1999-2000, abgedruckt auf dem Hauptkatalog 1999-2000.

<sup>678</sup> Der Vorstandsvorsitzende Dr. Michael Otto sieht sich als Vorreiter im effizienten Umgang mit knappen Ressourcen, unter die neben der Umweltökonomie auch menschengerechte Arbeitsbedingungen zählen. Als erster Unternehmer wurde Michael Otto stellvertretend für den Otto Versand vom DNWE mit dem Preis für Unternehmensethik ausgezeichnet (vgl. Forum Wirtschaftsethik 2000). Vgl. ferner zur Auszeichnung des Unternehmers Michael Otto z.B. Banuscher 2000 und zu seinen Ansichten einige seiner Reden zur Wirtschaftsethik: Otto 2000 a; ders. 2000 b.

<sup>679</sup> Otto Versand 2000 a, S. 39.

und der Schonung natürlicher Ressourcen steht.<sup>680</sup> Die soziale Verantwortung des Hauses soll kein Selbstzweck sein, sondern dem Menschen dienen. *"Unser Ziel muss es doch sein, den Umweltschutz in den Köpfen und Herzen der Menschen so zu verankern, dass tägliches Handeln daraus entsteht."*<sup>681</sup> Der Nachhaltigkeitsreport, der erstmals im Jahr 2001 herausgegeben wurde und der den mehrfach ausgezeichneten Umweltbericht ersetzt,<sup>682</sup> dient der Dokumentation der Bestrebungen, die Unternehmensziele in Einklang mit ökologischen und sozialen Anforderungen zu bringen und ist Bestandteil der festgelegten Umweltpolitik. *"Durch nachhaltige Gewinne die Zukunft gewinnen"*<sup>683</sup> so lautet das Unternehmensziel von Otto, dem die unten genannten zwölf Leitsätze untergeordnet sind. Den hervorgehobenen Leitsätzen, die zum Beispiel auf partnerschaftlichen Umgang setzen, kommt ein besonderer Stellenwert in der Untersuchung zu, da hier vermutet wird, dass zur Umsetzung entsprechende Schulungen, Broschüren, Veranstaltungen und vieles mehr anstehen, die von Bildungsträgern übernommen werden könnten:

- *"Den Kunden dorthin rücken, wo er hingehört - in den Mittelpunkt!"*
- *Wir bieten ihm eine faszinierende Einkaufswelt, die durch wettbewerbsüberlegene Aktualität und bequemen Service überzeugt.*
- *Wir gewinnen das Vertrauen unserer Kunden und binden sie an uns durch gute Qualität, marktgerechtes Preis-/Leistungsverhältnis und exzellente Grundleistungen.*
- *Jeder Einzelne ist wichtig!*
- *Wir leben unsere Unternehmenskultur – kundenorientiert, eigeninitiativ und selbstverantwortlich.*
- *Wir betrachten vorbildliche Führung und **partnerschaftliches Miteinander** als Verpflichtung, denn jeder Mitarbeiter hat den Schlüssel zum Erfolg in seiner Hand.*
- *Innovation ist unsere Antwort auf neue Herausforderungen!*
- *Wir nutzen unsere führende Position als weltweit operierendes Unternehmen zur konsequenten Ausschöpfung von Konzernsynergien.*
- *Wir wollen der führende Anbieter in den Neuen Medien sein, um den Kunden die innovativsten und modernsten Einkaufsmöglichkeiten zu bieten.*

---

<sup>680</sup> Vgl. Otto 2001, S. 5.

<sup>681</sup> Otto Versand 2000 c, S. 20. Im Jahr 2001 sollen 80% aller Textilien schadstoffgeprüft sein. Aus Biobaumwolle bietet man mehr als 250.000 Produkte an. Bis zum Jahr 2005 soll dies 10% des Angebots ausmachen. Um Ökologie und Ökonomie stärker in Einklang miteinander zu bringen und Sozialstandards zu sichern, wurde ein umfangreicher Zielkatalog erarbeitet. Belegt wird die ökologische Vorreiterrolle auch mit weiteren Beispielen. Vgl. hierzu z.B. die Chronologie des Umweltmanagements in Otto Versand 1998 a, S. 15.

<sup>682</sup> Vgl. Otto Versand 2001 a, S. 44.

<sup>683</sup> Otto Versand 2000 b, S. 1.

- ***Bei allem, was wir tun, sind wir Teil des Ganzen!***
- ***Wir gestalten unsere Lieferantenbeziehungen fair und vertrauensvoll, denn nur gemeinsam sind wir stark.***
- ***Wir verpflichten uns zu einer umweltgerechten und sozialverträglichen Handelstätigkeit, die weder zerstörende Eingriffe in den Haushalt der Natur noch menschenunwürdige Arbeitsbedingungen akzeptiert.***<sup>684</sup>

Aufbauend auf das zwölfte Unternehmensziel wurden zehn Handlungsgrundsätze für die Umwelt- und Sozialpolitik des Hauses erarbeitet, die zu einer kontinuierlichen Verbesserung des umweltbezogenen Leistungsprofils beitragen sollen und damit auch hohe Anforderungen an die Vermittler dieser Standards stellen. Die Einbeziehung von Partnern zur Umsetzung dieser Anforderung und der bis dahin beschrittene Weg zeigen, dass das Unternehmen für unterschiedliche Wege offen ist und eine Vorreiterrolle übernimmt. Bei den Kooperationen im Umweltbereich spielt der Wissenstransfer und die Förderung gesellschaftlichen Bewusstseinswandels eine große Rolle. Drei der zehn Handlungsgrundsätze, die im Rahmen der später folgenden Empirieanalyse herausgearbeitet wurden, bestätigen, dass es eine Reihe von Anknüpfungspunkten für die politische Bildungsarbeit gibt, und werden, da sie im logischen Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen, schon jetzt skizziert:

- *"Dem eigenverantwortlichen und umweltbezogenen Handeln unserer Mitarbeiter messen wir hierbei entscheidende Bedeutung bei. Dieses fördern wir durch praktische Anregungen, Schulungen und umfangreiche Informationen.*
- *Die kommunikativen Möglichkeiten nutzen wir, um Lieferanten und Verbraucher von der Bedeutung des Umweltschutzes zu überzeugen und den Faktor Umwelt im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage zu stärken.*
- *Wir werden die Öffentlichkeit durch einen regelmäßig erscheinenden Bericht über das Umweltmanagementsystem und die umweltbezogenen Unternehmensaktivitäten unterrichten.*<sup>685</sup>

Zur Sicherstellung von sozialen Mindeststandards im weltweiten Produktionsprozess wurde neben dem Umweltmanagementsystem ein umfangreiches, sieben soziale Handlungsgrundsätze umfassendes Entwicklungsprogramm zur Implementierung von Sozialstandards entwickelt.<sup>686</sup> Dies ist um so interessanter, da hier auch durch die Verbesserung der Lebensumstände an den Produktionsstät-

---

<sup>684</sup> Ebd., S. 1

<sup>685</sup> Ebd., S. 2.

<sup>686</sup> Vgl. Otto Versand 2000 c, S. 16.

ten eine Vorbildfunktion für andere Firmen in diesen Ländern entsteht und so die Umsetzung der Umwelt- und Sozialstandards (wie arbeitsgerechte Bezahlung, keine Kinderarbeit) gewährleistet wird. So werden die Menschen "gezwungen", sich mit ihrer Umwelt auseinander zu setzen und erhalten die Möglichkeit, ihre Menschenrechte einzufordern. Um dies jedoch möglich zu machen, müssen entsprechende Konzepte ausgearbeitet und auf die landesspezifischen Besonderheiten abgestimmt werden, was eine gezielte Auseinandersetzung mit der Problematik voraussetzt. Dass dies vom Versandhändler offen kommuniziert wird, ist für die politische Bildungsarbeit in mehrfacher Weise interessant, zumal Otto ja mit seinen Katalogen, in denen die Kunden auch über solche Themen informiert werden, eine breite Bevölkerungsschicht erreicht: Der Otto Versand als Kunde politischer Bildung, als Kooperationspartner oder Anschauungsobjekt, von dem man lernen kann.

Mittels interner Schulungsprogramme wurden und werden die Produzenten und ihre Mitarbeiter am Produktionsort auf die Einhaltung der Sozialstandards geschult. Workshops und Audits dienen zur Qualifikation der Lieferanten sowie deren Sublieferanten und dazu, diese auf die Anforderungen des internationalen Zertifizierungssystems SA 8000 vorzubereiten. Die Bedeutung, die dem Unternehmensziel "Nachhaltigkeit" zukommt, lässt sich auch daran ablesen, dass es einen eigenen Direktionsbereich "Umwelt- und Gesellschaftspolitik" gibt. Das Aufgabenfeld ist damit nicht - wie sonst üblich - dem PR-Bereich oder einer anderen nachgeordneten Abteilung angegliedert, die noch einem Bereichsleiter (vor dem Vorstand) unterstellt ist, sondern berichtet direkt an den Vorstand.<sup>687</sup>

Kooperationen mit Politik und Gesellschaft finden sich ebenfalls im Zielprogramm des Geschäftsberichts, ohne, dass sie näher spezifiziert würden. Dieser erste Blick auf die Zielsetzungen des Versandhauses zeigt wie auch noch die nachstehend genannten Kriterien, dass es sich bei Otto um ein interessantes Untersuchungsobjekt für eine Kooperation mit politischen Bildnern handelt.

#### **5.4.3 Otto als Best-Practice-Beispiel**

Als nicht börsennotiertes Familienunternehmen sind Unternehmensphilosophie und -führung des Otto Versands stark vom Vorstandsvorsitzenden dominiert. Für

---

<sup>687</sup> Vgl. Otto Versand 2000 b, S. 4.



die Entscheidung, den Otto Versand als Untersuchungsobjekt zu gewinnen, sprachen eine Reihe von Faktoren:

- die diversen Auszeichnungen des Unternehmens, wie zum Beispiel der Preis für Unternehmensethik und der deutsche Umweltpreis,<sup>688</sup>
- das soziale und ökologische Engagement des Otto Versandes, das in den verschiedenen Unternehmenspublikationen ausführlich dargestellt wird und für das der Versandhändler mit diversen Umweltpreisen ausgezeichnet wurde,
- das Beiheft im Katalog,
- die hohe Bekanntheit beim und Bindung an den Kunden und damit die Funktion als Trendsetter über den Modebereich hinweg,
- das ausformulierte Unternehmensleitbild sowie die Umwelt- und Sozialziele, die die Grundlage des internen Handelns bilden und entsprechende Konzepte von der Personalabteilung erfordern,
- die Vorreiterrolle, die das Unternehmen im Bereich der Versandhäuser bei der Setzung von Umwelt- und Sozialstandards einnimmt,
- die grundsätzliche Innovationsbereitschaft und Offenheit für gesellschaftspolitische Themenfelder sowie die Bereitschaft, mit unterschiedlichen ökologischen und sozialen Einrichtungen gemeinsam neue Wege zu gehen,
- die Führung des Handelshauses als Familienunternehmen und die nicht den Regeln der Börse mit ihrer Shareholder-Value-Orientierung unterliegenden Unternehmenspolitik,
- die Heterogenität in der Mitarbeiterstruktur von der Führungskraft bis hin zum Versandhelfer oder Warenboten, die unterschiedliche Weiterbildungsbedürfnisse und -konzepte impliziert.

## 5.5 Siemens AG

### 5.5.1 Der Elektronik-Konzern Siemens

Zum Siemens-Konzern gehören neben der Siemens AG 167 inländische und 551 ausländische Tochterunternehmen.<sup>689</sup> Siemens ist als Global Player in 190 Ländern mit rund 446.000 Mitarbeitern vertreten.<sup>690</sup> In Deutschland sind 180.000 Mitarbeiter beschäftigt, das heißt, dass mehr als 60% der Belegschaft im Ausland tätig ist. Am börsennotierten Unternehmen, das inzwischen auch an der New York Stock Exchange gelistet ist, sind mehr als 800.000 Aktionäre beteiligt.<sup>691</sup> Die

---

<sup>688</sup> Vgl. Deutsche Bundesstiftung Umwelt 2000, S. 14.

<sup>689</sup> Vgl. Siemens 2000 b, S. 65.

<sup>690</sup> Vgl. hierzu die Investor Relations-Informationen unter [http://www.siemens.com/page/1,3771,226431-0-999\\_4\\_227121-0,00.html#8](http://www.siemens.com/page/1,3771,226431-0-999_4_227121-0,00.html#8) (Stand 30. Juni 2001).

<sup>691</sup> Vgl. hierzu ebd.

Geschäftsbereiche des Elektronik- und Elektrotechnikunternehmens sind in Analogie zu den Arbeitsgebieten aufgeteilt und tragen englische Bezeichnungen. Die neun Arbeitsgebiete reichen von "*Information and Communications*", das heißt dem Arbeitsgebiet Mobile Business-Lösungen, über die Sparte "*Medical*", in der Produkte, Lösungen sowie Dienstleistungen für den Gesundheitssektor geliefert werden, bis hin zur Licht- und Transporttechnik, die die Bezeichnungen "*Lighting*" und "*Transportation*" tragen.<sup>692</sup> Mit seinen vielfältigen Unternehmensaktivitäten und Beteiligungen kann man den Siemens-Konzern auch als Konglomerat bezeichnen, er ist jedoch der Sparte der Industrie- und Telekommunikationsunternehmen zuzurechnen.

### **5.5.2 Unternehmensleitbild und gesellschaftliche Verantwortung**

Die globale Ausrichtung und die zum 12. März 2001 erfolgte Notierung an der New Yorker Börse hat das Münchner Unternehmen zum Anlass genommen, seine gesellschaftlichen Aktivitäten, die bisher länderzentriert stattfanden, zu ordnen und konzernweit zu publizieren.<sup>693</sup> Im Internet<sup>694</sup> wird die gesellschaftliche Mitverantwortung nach Ländern unterteilt dargestellt und wurde erstmals in 2001 ein Report zum Corporate Citizenship aufgelegt. Die Bandbreite des Unternehmensengagements lässt sich in sieben Rubriken unterteilen:

- Bildung und Wissenschaft,
- Aus- und Weiterbildung,
- Umwelt,
- Sicherheit und Gesundheit,
- Sport und Freizeit,
- Förderung sozialer Anliegen,
- Kunst und Kultur.<sup>695</sup>

Als führendes Unternehmen bei der Anwendung neuer Technologien und der Wissensvernetzung sieht Siemens einen wichtigen Schwerpunkt seines Wirkens in der Förderung von Forschung und Lehre. Nachfolgend werden einige Projekte

---

<sup>692</sup> Vgl. Siemens 2001 a, S. 20 ff.

<sup>693</sup> Telefonat Hütter.

<sup>694</sup> Vgl. [http://www.siemens.com/page/1,3771,225814-0-999\\_3\\_227101-0,00.html](http://www.siemens.com/page/1,3771,225814-0-999_3_227101-0,00.html) (Stand 19. Oktober 2001).

<sup>695</sup> Vgl. Siemens 2000 a, S. 5.

zum sozialen und gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens kurz skizziert.<sup>696</sup>

Das gesellschaftliche Engagement im Konzern ist vielschichtig und reicht von lokalen Projekten, die sich im engen Umfeld des Firmensitzes bewegen, bis hin zu den länderspezifischen Aktionen an den jeweiligen Produktionsstätten, die vor Ort autonom geplant werden. Soziale Kompetenz erlernen beispielsweise Kinder und Jugendliche in Deutschland im Rahmen zweier von Siemens gesponserter Projekte: Durch das Projekt *"K.I.D.S. - Kreativität in die Schule"*, sollen Jugendliche in ihrem Selbstvertrauen gestärkt, Aggressionen abgebaut und damit ein Beitrag zum Erlernen sozialer Kompetenzen geleistet werden. Das Projekt wurde 1990 in Berlin entwickelt und läuft seit 1995 an Münchner Schulen. Seit dem Schuljahr 1996/1997 unterstützt die Siemens AG *"K.I.D.S."* als alleiniger Hauptsponsor in München.<sup>697</sup> *"Step21"* ist dagegen ein gemeinnütziges Kooperationsprojekt von Siemens, Bertelsmann und DaimlerChrysler, bei dem Jugendlichen gesellschaftliche Verantwortung, Toleranz und Zivilcourage durch ein Lern- und Spielpaket vermittelt wird.

Im Rahmen der Weiterbildung für Führungskräfte wurde ferner gemeinsam mit dem Sozialamt München das Projekt *"Switch"* initiiert, bei dem Mitarbeiter für eine Woche in sozialen Einrichtungen hospitieren und so eine Erweiterung ihrer sozialen Kompetenzen erfahren.<sup>698</sup> Auf das Projekt wird im Folgenden noch gesondert einzugehen sein. Eine weitere Aktivität, die in der CC-Literatur<sup>699</sup> gerne zitiert und dem Siemenskonzern zugerechnet wird, fand im Rahmen des Teambuilding 1998 statt: 80 Männer und 20 Frauen aus dem Bereich "Management Consulting" setzten einen Spielplatz an einem sozialen Brennpunkt Münchens innerhalb eines Tages wieder in Stand. Zwei Jahre später wurde in Tschechien ein Sommercamp für Heimkinder innerhalb eines Tages aufgebaut. Das Besondere an den Aktionen liegt in der Einbindung aller Mitarbeiter im Verlauf der sozialen Aktivität. Durch die Outdoor-Aktion sollen sich die Mitarbeiter besser kennen

---

<sup>696</sup> Nähere Informationen finden sich im CC-Report für das Jahr 2000 sowie im Internet unter <http://www.siemens.de> (Stand 19. Oktober 2001) in der Rubrik *"Corporate Citizenship"*, hier wird das Engagement nach Ländern differenziert dargestellt.

<sup>697</sup> Vgl. Siemens 2000 a, S. 9.

<sup>698</sup> Vgl. z.B. Zeier 2000, S. 2.

<sup>699</sup> So finden sich beispielsweise Projektbeschreibungen in der Zeitschrift *"Das Parlament"* Nr. 32-33/01, S. 12 und in der *Wirtschaftswoche* (vgl. z.B. Ramthun 2000); bei Schöffmann/Schäfer 2001, S. 52 f.; in der Reihe *"KABI - Konzertierte Aktion Bundes Innovationen"* (z.B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2000 c); aber auch im Newsletter vom 19. Oktober 2001 der Internetplattform [politikerscreen.de](http://www.politikerscreen.de) dieser findet sich im Internet unter <http://www.politikerscreen.de/direct.asp?Page=/brisan/24980/index.html> - Stand 20. Oktober 2001).

lernen und ein Gemeinschaftsgefühl erfahren, das im normalen Arbeitsablauf so nicht aufkommen kann.

Abgerundet wird das gesellschaftliche Engagement des Konzerns durch rasche und unbürokratische Hilfen, die Niederlassungen bei lokalen Katastrophen, wie zum Beispiel bei Erdbeben in der Türkei, den Überschwemmungen durch das Hochwasser in Ostdeutschland oder bei Ereignissen von großer gesellschaftlicher Relevanz wie den Terroranschlägen des 11. September leisten. In der Regel werden hier Mitarbeiter und Öffentlichkeit gezielt informiert und die Mitarbeiterschaft zu Spenden oder ähnlichen Aktionen aufgerufen, die das Unternehmen dann aufrundet oder verdoppelt. Allerdings trifft diese Form des Engagements auf nahezu alle großen Firmen zu und ist damit keine Siemens-spezifische Leistung. Um das Engagement eines großen Konzerns wie Siemens darzustellen, sollen diese Aktivitäten jedoch nicht ungenannt bleiben. Auf die Aufzählung weiterer Beispiele wird verzichtet, da im Verlauf der Untersuchung noch auf einige Aktionen näher eingegangen wird und die aufgezählten Aktivitäten ausreichend aufzeigen, dass das bürgergesellschaftliche Engagement im Konzern breit gefächert ist.

Das unternehmenseigene Leitbild dient als Identifikationsfaktor und Richtschnur für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Für Siemens gilt *"Corporate Citizenship is our global commitment"*<sup>700</sup>. Sieben Leitsätze - von denen für die Arbeit die mit fester Schrift hervorgehobenen von Bedeutung sind - bestimmen das Handeln, *"das gesamte Wissen und Können in den Dienst von Lösungen [zu; M.Z.] stellen, die die Menschen wirklich weiterbringen, überall auf der Welt."*<sup>701</sup>

1. *"Der Kunde bestimmt unser Handeln.*
2. *Unsere Innovationen gestalten die Zukunft.*
3. *Erfolgreich wirtschaften heißt: Wir gewinnen durch Gewinn.*
4. *Spitzenleistungen erreichen wir durch exzellente Führung.*
5. *Durch Lernen werden wir immer besser.*
6. **Unsere Zusammenarbeit kennt keine Grenzen.** [<sup>702</sup>; M.Z.]

---

<sup>700</sup> Pierer 2001 a, S. 4.

<sup>701</sup> Aussagen des Konzerns in der Rubrik *"Gesellschaft & Umwelt"*, entnommen aus dem Internet unter <http://w4.siemens.de/de/career/difference/society.html> (Stand 19. Oktober 2001).

<sup>702</sup> In der weiteren Auslegung des Leitbildes heißt es zu diesem Punkt: *"Wir sind ein globales Unternehmen und nutzen unsere weltweiten Fähigkeiten. (...) Unser Denken und Handeln ist von Verantwortung für das gemeinsame Ziel geprägt. Unsere Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch Vertrauen, persönliche Integrität, gegenseitigen Respekt und offene Kommunikation."*

## 7. ***Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung.*** [<sup>703</sup>; M.Z.]<sup>704</sup>

### 5.5.3 ***Siemens als Best-Practice-Beispiel***

Als multikulturelles Unternehmen mit Mitarbeitern und Aktionären in vielen Ländern gibt sich der Siemens-Konzern offen für neue Konzepte zur Mitarbeiterschulung, Kundengewinnung sowie weitere, den Marktwert und die Bekanntheit steigernde Projekte. Entsprechend legt der Konzern großen Wert auf transparente Berichterstattung zu seinem Engagement, dem Unternehmensleitbild, der Umwelt- und Sozialverantwortung sowie weitere, das Unternehmen mit einem fortschrittlichen Image verbindende Faktoren. So liest sich dann auch der selbst gestellte Anspruch von Siemens wie folgt: *"Die Länder wechseln, doch der Anspruch von Siemens bleibt gleich: ein anerkanntes Mitglied der Gesellschaft zu sein, Vorbildfunktionen zu erfüllen und den unternehmerischen Erfolg mit den Menschen zu teilen."*<sup>705</sup>

Erste Recherchen zeigten, dass Siemens eine breite Palette an Konzepten zum gesellschaftlichen Engagement hat.<sup>706</sup> Hervorzuheben sind für die Untersuchung jedoch fünf Aspekte, die das Unternehmen als ein besonders interessantes Studienobjekt erscheinen lassen: (1) Zum einen ist hier die Betreuung politischer Mandatsträger zu nennen.<sup>707</sup> In den Genuss der Regelung kommen alle politisch engagierten Mitarbeiter; zurzeit sind dies etwa 540<sup>708</sup>, die sich in einer demokratischen Partei oder Wählergemeinschaft engagieren.<sup>709</sup> (2) Zum anderen setzt das

<sup>703</sup> In der weiteren Auslegung des Leitbildes heißt es zu diesem Punkt: *"Mit unserem Wissen und unseren Lösungen leisten wir einen Beitrag für eine bessere Welt. Wir bekennen uns zum Umweltschutz. Wir sind ein anerkanntes Mitglied der Gesellschaft in allen Ländern, in denen wir uns unternehmerisch betätigen. Qualifizierung durch Wissen sichert die Zukunft unserer Mitarbeiter. Integrität prägt den Umgang mit unseren Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Aktionären und der Öffentlichkeit. Kulturelle Unterschiede bereichern unser Unternehmen."*

<sup>704</sup> Leitbild entnommen aus dem Internet unter <http://w4.siemens.de/de/career/leitbild/index.html> (Stand 19. Oktober 2001).

<sup>705</sup> Aussagen des Konzerns in der Rubrik *"Gesellschaft & Umwelt"*, entnommen aus dem Internet unter <http://w4.siemens.de/de/career/difference/society.html> (Stand 19. Oktober 2001).

<sup>706</sup> Vgl. hierzu die Darstellung im Internet unter dem Punkt *"Engagement"* oder den Corporate Citizenship Report 2000.

<sup>707</sup> Die erste firmeninterne Richtlinie zur Betreuung wurde 1975 aufgestellt. 1994 wurde unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Heinrich v. Pierer - der selbst politisch aktiv war - die Richtlinie überarbeitet und das Engagement befürwortet (vgl. hierzu Siemens 1994).

<sup>708</sup> Vgl. Herr 2000, S. 63. Diese Zahl wurde von Gerhard Hütter, dem Verantwortlichen für die Mandatsträgerbetreuung bestätigt (schriftliche Antwort Hütter).

<sup>709</sup> Bei der Untersuchung der Mandatsträgerregelung und -betreuungsangebote sei auf die Magisterarbeit von Andrea Schrott (1999) verwiesen, die die Mandatsträgerbetreuung in sechs deutschen Unternehmen untersucht hat. Den Fokus ihrer Untersuchung bildete eine Befragung der Mandatsträger beim Siemens-Konzern. Die Forschungsfragen beschäftigten sich mit dem Nutzen und der Wirkung der Betreuung auf und für den Mandatsträger. Untersucht wurden ebenso Motive und Erwartungen, die die Unternehmen an die Betreuung knüpfen. Auf die Ergebnisse, die vom Betreu-

Unternehmen mit seinem am Firmensitz angegliederten Münchner Forum auf einen Dialog mit Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. In Tagungen, Ausstellungen und Vorträgen werden aktuelle Themen aufgegriffen. Zwei Tagungen, die im Jahr 2001 stattfanden, sind besonders hervorzuheben, stehen sie doch im direkten Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit. (3) Anfang April 2001 fand, gemeinsam von Siemens, der Wirtschaftswoche und dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (im Folgenden mit DNWE abgekürzt) getragen, in Seeheim eine Tagung zum CC statt. Dort wurde vor namhaften Vertretern von Wirtschaft und Presse das CC-Konzept erörtert und beispielhafte Projekte sowie Perspektiven diskutiert.<sup>710</sup> Eine weitere Veranstaltung im Oktober 2001 beschäftigte sich mit dem Thema *"Ethik für den Kapitalmarkt? Die Verantwortung des globalen Kapitalmarktes."*<sup>711</sup> Da dem Thema "Unternehmensethik" und damit der Verantwortung der Unternehmen in der Gesellschaft eine immer größere Rolle zukommt und dieses Thema auch ein wichtiges Gebiet in der politischen Arbeit darstellt, war dies ein weiteres Kriterium für die Wahl von Siemens als Untersuchungsobjekt. (4) Zusätzlich von Interesse für die Untersuchung war das frühere Engagement des Vorstandsvorsitzenden Heinrich v. Pierer als politischer Mandatsträger und die damit verbundene Vermutung, dass sich dies auch in der "Politik" des Hauses spiegelt und damit eine Schnittstelle für die Zusammenarbeit mit politischen Bildnern ableiten lässt. (5) Ein weiterer wichtiger Punkt, der für Siemens sprach, war, dass Projekte wie *"Switch"* und andere Aktivitäten von Unternehmenseinheiten regelmäßig in der zu Beginn der Untersuchung noch spärlich gesäten Literatur bzw. der Berichterstattung zum Thema CC in Deutschland auftauchten.

Für Siemens sprachen also:

- Die spezielle Betreuung politischer Mandatsträger,
- die Bestrebungen des Unternehmens, sich als Corporate Citizen darzustellen, und die damit verbundene Informationspolitik,
- die Tatsache, dass soziale Projekte von Siemens in Publikationen zum gesellschaftspolitischen Engagement als Standardbeispiele aufgeführt werden,
- das von Siemens und dem Münchner Sozialamt initiierte Projekt *"Switch"*,
- das breit gefächerte soziale und gesellschaftliche Engagement von Siemens,

---

er des Programms im Hause Siemens zur Verfügung gestellt wurden, wird in Kapitel 6 Bezug genommen.

<sup>710</sup> Programm und Tagungsunterlagen liegen der Autorin vor und finden sich auch im Quellenverweis unter der Rubrik "Corporate Citizenship".

<sup>711</sup> Initiatoren waren neben dem Siemens Forum die Süddeutsche Zeitung, der Bund katholischer Unternehmer e.V., die bayerische Börse und das DNWE.

- die Betonung der unternehmensethischen Verantwortung, was unter anderem durch die gemeinsam mit dem DNWE durchgeführten Veranstaltungen sowie durch Veröffentlichungen unterstrichen wird,
- dass der Vorstandsvorsitzende selbst politisch aktiv war und damit ein besonderes politisches Interesse vermutet wird,
- die mit dem Münchner Forum initiierten Veranstaltungen und die damit verbundenen Bestrebungen, in einen Dialog mit Bürgern, Unternehmen und Politik zu treten,
- die multikulturelle Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft und die damit verbundene Personalpolitik,
- die globale Ausrichtung des Konzerns und die Geschäftsaktivitäten im Umfeld der neuen Technologien.

## 5.6 Unternehmensverbände

### 5.6.1 IHK Gelnhausen-Hanau-Schlüchtern

In der Industrie- und Handelskammer Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern sind 20.943 Unternehmen zusammengeschlossen, die von 31 hauptberuflichen Mitarbeitern betreut werden. Mehr als 400 Unternehmer und Lehrer unterstützen die Industrie- und Handelskammern (im Folgenden mit IHK abgekürzt) in ihrem Ausbildungsangebot. In dem Kammerbezirk, der direkt an das Rhein-Main-Gebiet angrenzt, leben über 400.000 Menschen, von denen rund 112.000 einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen.<sup>712</sup>

Alle deutschen Unternehmen im Inland - ausgenommen Handwerksbetriebe, freie Berufe und landwirtschaftliche Betriebe - sind per Gesetz Pflichtmitglied einer IHK. Aufgabe der 82 in Deutschland vorhandenen IHK ist die Vertretung der Interessen der in ihrem Kammerbezirk ansässigen Unternehmen gegenüber den Kommunen, Landesregierungen, regionalen staatlichen Stellen und durch die Deutsche Industrie- und Handelskammer als Spitzenorganisation gegenüber der Bundesregierung und der Europäischen Kommission. Der Staat hat den IHK eine Reihe von Aufgaben übertragen. *"So kommt es, dass die IHK heute Ursprungszeugnisse und Carnets ausstellen, Prüfungen bei der Berufsbildung abnehmen oder neuerdings auch Öko-Standorte registrieren, Sachverständige vereidigen, gutachterliche Tätigkeiten für die staatlichen Verwaltungen und für die Gerichte durchführen, bei der Bestellung von Handelsrichtern mitwirken, ebenso*

---

<sup>712</sup> Vgl. IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern 2001. Die genannten Zahlen entsprechen dem Stand vom 31. Dezember 2000. Vgl. auch die Ausführungen auf der Homepage der IHK unter <http://www.hanau.ihk.de> (Stand 11. November 2001).

*bei den Handelsregistereintragungen.*"<sup>713</sup> Die IHK sind daneben Ansprechpartner für Wirtschaftsinformationen zu den von ihnen vertretenen Unternehmen und sie stehen ihren Mitgliedsunternehmen als direkte Berater oder sachkundige Mittler in vielen lokalen, regionalen und überregionalen Angelegenheiten zur Verfügung. Obwohl sie eine eigenverantwortliche öffentlich-rechtliche Körperschaft sind, stellen sie doch keine Behörde dar. *"Sie sind eine Einrichtung der Wirtschaft und wichtigster Interessenvertreter der gesamten gewerbetreibenden Unternehmen in ihrer Region."*<sup>714</sup> Der Aufbau einer IHK kann als demokratisch bezeichnet werden; bei der Wahl für die Vollversammlung hat jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, gleiches Stimmrecht. Umstritten und häufiger Anlass für interne Querelen ist die staatlich auferlegte Pflichtmitgliedschaft. Kleineren Gewerbetreibenden ist der Mitgliedsbeitrag häufig zu hoch, die großen Unternehmen haben dagegen durch ihre nationalen und internationalen Kontakte nur geringen Bedarf an den Serviceleistungen und darüber hinaus andere Interessen als die kleinen, so dass sich die Arbeit in einem Spannungsfeld bewegt.<sup>715</sup> Im Gespräch mit dem Geschäftsführer der IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern ging es darum, nähere Informationen zum gesellschaftlichen Engagement des Mittelstandes zu erhalten und zu eruieren, ob Kooperationsprojekte von kleinen und mittleren Unternehmen mit politischen Einrichtungen bekannt sind. Wichtig war es auch, aus Sicht eines Vertreters mittelständischer Interessen eine Einschätzung zu Kooperationsoptionen mit politischen Bildungseinrichtungen zu beziehen, um zumindest einen Einblick in diesen Bereich zu erhalten. Für die Entscheidung, ein Interview speziell mit dem Geschäftsführer der IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern zu führen, sprach zudem die im Winter 2000 vom Main-Kinzig-Kreis gestartete Initiative zur Bildung eines *"Netzwerkes aus Anti-Gewalt-Projekten"*.<sup>716</sup> Im Verlauf des Interviews sollte geklärt werden, ob und in welcher Form in diesem regionalen Netzwerk, ähnlich wie beim Bündnis für Demokratie und Toleranz, eine Zusammenarbeit mit Betrieben stattfindet und hier gegebenenfalls Best-Practice-Ansätze zu finden sind. Da die IHK als übergeordnete Instanz auch für die kleinen und mittleren Betriebe agiert und auch für die Politik als übergeordneter Ansprechpartner dient, sollte auf dieser übergeordneten Ebene eine erste Einschätzung zu Kooperationen und Projekten mit politischen Bildungsansätzen erfolgen.

---

<sup>713</sup> Entnommen aus dem Internet unter <http://www.ihk.de> (Stand 11. November 2001). Vgl. auch die Ausführungen unter <http://www.hanau.ihk.de> (Stand 11. November 2001).

<sup>714</sup> Entnommen aus dem Internet unter <http://www.ihk.de> (Stand 11. November 2001); IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern 2001.

<sup>715</sup> Vgl. die Ausführungen in der Rubrik *"Wir über uns"* im Internet unter <http://www.ihk.de> (Stand 12. November 2001).

<sup>716</sup> Vgl. Main-Kinzig-Kreis 2001.



### 5.6.2 *Institut der deutschen Wirtschaft*

Das Institut der deutschen Wirtschaft e.V. wird von Verbänden und Unternehmen der privaten Wirtschaft getragen und versteht sich *"als Anwalt eines wettbewerbsfähigen Standorts Deutschland."*<sup>717</sup> Es erarbeitet sowohl im Auftrag Dritter als auch auf eigene Initiative Analysen und Stellungnahmen zu allen Fragen der Wirtschafts- und Sozialpolitik, des Bildungs- und Ausbildungssystems sowie der gesellschaftlichen Entwicklung. In seiner engen Verzahnung von wissenschaftlicher Analyse und zielgruppengerechter Öffentlichkeitsarbeit nimmt das Institut eine Sonderrolle in Deutschland ein.<sup>718</sup> Durch seine umfangreichen Forschungsarbeiten ist das Institut ein gefragter Partner für Klientel aus Politik, Medien, Verwaltung und sonstigen Institutionen. Der im Rahmen der Forschungsarbeit interviewte Prof. Dr. Winfried Schlaffke war zur Zeit des Interviews stellvertretender Direktor des Instituts und Leiter der Hauptabteilung Bildung und Gesellschaftswissenschaften.<sup>719</sup> Darüber hinaus engagiert er sich in zahlreichen bildungspolitischen Beratungsgremien und Beiräten. Durch seine Tätigkeit und Veröffentlichungen zum Bereich Schlüsselqualifikation<sup>720</sup> und zur politischen Bildung<sup>721</sup> ist er auch ein gefragter Gesprächspartner für politische Bildner. Für die Arbeit war daher seine Einschätzung bezüglich der Kooperationsmöglichkeiten von politischen Bildungseinrichtungen gerade aus der Perspektive eines erfahrenen Wissenschaftlers, Wirtschaftsvertreters und Kenners des politischen Bildungssektors von Interesse.

## 5.7 **Agentur Cicero**

Die in Wiesbaden ansässige Marketing-Agentur Cicero ist auf den verschiedenen Feldern des Marketing und der PR sowohl für öffentliche als auch privatwirtschaftliche Institutionen aktiv. Die breite Produktpalette reicht von klassischen Marketingkonzepten wie Kampagnenplanung, die Entwicklung von Werbekonzepten über die Erarbeitung einer neuen Corporate Identity für Kunden bis zum

---

<sup>717</sup> Entnommen aus dem Internet unter <http://www.iwkoeln.de/Institut/Auftrag.htm> (Stand 12. November 2001).

<sup>718</sup> Vgl. hierzu die Selbstdarstellung auf der Homepage unter <http://www.iwkoeln.de/Institut/Auftrag.htm> (Stand 12. November 2001).

<sup>719</sup> Winfried Schlaffke ist zudem Honorar-Professor an der Universität München für Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik.

<sup>720</sup> Vgl. u.a. Schlaffke/Konegen-Grenier 1998; Schlaffke 1995; Konegen-Grenier/Schlaffke 1994; Schlaffke 1990.

<sup>721</sup> Vgl. hierzu z.B. das Handbuch bzw. die Bestandsaufnahme zur politischen Erwachsenenbildung Anfang der Achtzigerjahre (Schlaffke/Winter 1980) und einen aktuellen Beitrag zur Auseinandersetzung um die Marktängigkeit politischer Bildung (Schlaffke/Tietgens 1998).

Political Marketing und Lobbying.<sup>722</sup> Ausschlaggebend für die Entscheidung, ein Gespräch mit dem Geschäftsführer der Agentur, Herrn Dr. Werner Wolf zu führen, war, dass Cicero für die Dresdner Bank die konzeptionelle Planung, Betreuung und Durchführung des VK-Wettbewerbs übernommen hatte und auch für die Presseauswertung zuständig war.<sup>723</sup> Zudem betreut Cicero unterschiedliche Kampagnen mit dezidiert demokratischen Anliegen. Hierunter fällt zum Beispiel *"Demokratie live"*, eine Kampagne für das Bundesministerium des Innern, die sich in Form einer Broschüre an Schüler richtete und auf langfristige politische Bildung sowie das Demokratieverständnis der Jugendlichen abzielte.<sup>724</sup> Als Reaktion auf rechtsextreme Gewalttaten wurde ferner eine Promotion-Kampagne mit bekannten deutschen Musikern im Auftrag von Axel Springer young mediahouse und dem Bündnis für Demokratie und Toleranz durchgeführt, die bei Jugendlichen ein Zeichen für Toleranz und gegen Gewalt setzen sollte und einen Versuch der Sensibilisierung darstellte.<sup>725</sup> Daneben wirkt Cicero auch an der Gestaltung der Zeitschrift *"basta - nein zur Gewalt"* mit, die im Universum Verlag erscheint.<sup>726</sup> Ferner gehört die Hessische Landeszentrale für politische Bildung (im Folgenden mit HLZ abgekürzt) zu den Kunden der Agentur, was möglicherweise auf die Kontakte des Geschäftsführers Wolf als ehemaligem Leiter der HLZ zurückzuführen ist. Zusätzlich lässt die ehemalige Tätigkeit bei der Landeszentrale einen hohen Kenntnisstand bezüglich der politischen Bildungslandschaft und der Arbeit der Landeszentralen erwarten. Trotz der Betreuung von Aktionen im gesellschaftspolitischen Feld liegt der Tätigkeitsschwerpunkt der Agentur im Finanzdienstleistungsbereich und nur bedingt im politischen PR- und Public Affairs-Feld.<sup>727</sup>

## 5.8 Angebote zur Ausweitung sozialer Kompetenz

### 5.8.1 Allgemeines

Internationale Ausrichtung und die durch die neuen Medien forcierte Digitalisierung führen zu veränderten Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter. Flexibilität,

---

<sup>722</sup> Vgl. hierzu die Selbstdarstellung auf der Homepage [http://www.cicero.de/profil\\_leistungsf.html](http://www.cicero.de/profil_leistungsf.html) (Stand 12. November 2001).

<sup>723</sup> Vgl. Wiesbadener Kurier 2001.

<sup>724</sup> Vgl. <http://www.cicero.de/kampagnen.php?anzeige=%22Demokratie+live%22&was=Political+Marketing&tracking=political> (Stand 12. November 2001).

<sup>725</sup> Vgl. <http://www.cicero.de/kampagnen.php?anzeige=K%FCnstler+bekennen+Farbe&was=Political+Marketing&tracking=political> (Stand 12. November 2001).

<sup>726</sup> Vgl. Arbeitsgemeinschaft Jugend & Bildung e.V. 2001; dies. 2000. Der Universum Verlag hält 50% der Anteile an der Agentur Cicero (Interview Wolf).

<sup>727</sup> Vgl. ebd., S. 8.

Mobilität und lebenslanges Lernen sind einige dieser Anforderungen. Wissenserwerb nach dem Baukastenprinzip - als Abfolge aufeinander folgender Lernschritte - ist nicht mehr zeitkonform. Lernen erfolgt multidimensional, als dynamischer Prozess, bei dem ständig auf erworbenes Wissen aufgebaut wird, um neues Wissen zu erlangen. Der ideale Arbeitnehmer verfügt daher als zentrale Ressource über die Fähigkeit zur Perspektivverschränkung. Da Untersuchungen belegen, *"dass die Fähigkeit zur Perspektivverschränkung gefördert werden kann, wenn sich Menschen immer wieder aktiv in unterschiedlichen Welten bewegen, die ein soziales Lernen ermöglichen,"*<sup>728</sup> wird zwischenzeitlich eine Vielzahl von Projektmodellen zum Erwerb sozialer Kompetenzen sowohl von privaten Anbietern als auch in Kombination von öffentlichen und staatlichen Einrichtungen angeboten. Aber nicht nur die Unternehmen brauchen sozial kompetente Mitarbeiter, auch die Gesellschaft ist auf verantwortungsvolle Mitbürger angewiesen. Ein besseres Verständnis zwischen Wirtschaft und Sozialem kann durch das Eintauchen in den Bereich des jeweilig Anderen geschehen, so können Vorurteile abgebaut und Verständnis füreinander aufgebaut werden. Denn ähnlich wie in den Konzepten der politischen Bildungsarbeit, wird versucht, auf die verbindenden Werte der Gemeinschaft einzuwirken und für Toleranz und andere soziale Kompetenzen zu sensibilisieren, allerdings ohne dass in den neuen Modellen die politischen Bildungskomponenten zum Tragen kommen.

In den seit Ende der Neunzigerjahre betriebenen Projekten wie *"Switch"*, *"Seitenwechsel"* und *"mehrwert"*<sup>729</sup> sollen Führungskräfte neue Lernfelder erschließen und soziale Kompetenzen ausbauen, indem sie für einen kurzen Zeitraum (in der Regel eine Woche) in die Arbeitswelt einer sozialen Einrichtung eintauchen. Ziel des Personalentwicklungsprogramms ist es, die durch den Seitenwechsel erworbenen Erfahrungen auf das eigene Arbeitsgebiet zu übertragen.<sup>730</sup> Dabei gibt es - wie das Beispiel Siemens zeigt - sehr konkrete Vorstellungen, welches umfangreiche Fähigkeitsspektrum erweitert werden soll: *"Im Zentrum stehen Kreativität, Innovationsvermögen, Flexibilität, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen sowie Selbst- und Fremdeinschätzung - also die Fähigkeit, die Regeln anderer Lebenswelten zu erkennen, sich des eigenen Weltbildes zu ver-*

---

<sup>728</sup> Mutz/Korfmacher 2000, S. 2.

<sup>729</sup> Bei *"mehrwert"* wird - wie noch aufzuzeigen ist - auch für Auszubildende ein soziales Erfahrungskonzept angeboten. Ursprünglich war das Konzept nur auf Jugendliche ausgelegt. Die Erfolge der anderen Modelle und Finanzüberlegungen haben jedoch zur Ausweitung der Zielgruppe geführt.

<sup>730</sup> Vgl. Schöffmann/Schäfer 2001, S. 50.

*gewissern und mit unterschiedlichen Kulturen umzugehen.*"<sup>731</sup> Gleichzeitig sollen auch die beteiligten sozialen Einrichtungen vom Wissens-Sharing profitieren. Erhofft wird, dass Führungskräfte als Multiplikatoren für soziales Engagement im Unternehmen fungieren und sensibler bzw. früher Probleme bei den Mitarbeitern erkennen. Führungskräfte sollen ein *"Bewusstsein über den Wert ehrenamtlicher Arbeit* [entwickeln und auch; M.Z.] *Toleranz und Hilfsbereitschaft*"<sup>732</sup> zeigen. Weitere Faktoren, die sich positiv auf die Unternehmen und ihr bürgergesellschaftliches Engagement auswirken, finden sich in den Ausführungen zum Engagement der Unternehmen als Corporate Citizens. Es handelt sich um Initiativen und Projekte, die allesamt auch hätten von politischen Bildnern angestoßen oder betreut werden können,<sup>733</sup> es aber nicht wurden bzw. werden. Anhand dieser Konzepte kann politische Bildung lernen und auf Grundlage der erweiterten Erfahrungen neue Wege suchen.

### 5.8.2 Das Projekt "Switch"

Seit Oktober 1999 wird gemeinsam von Siemens und dem Münchner Sozialreferat das Aktionsmodell "Switch" durchgeführt, das auf große Resonanz gestoßen ist.<sup>734</sup> *"Switch, die andere Seite bedeutet, neue Erkenntnisse in einer anderen Lebenswelt zu finden, soziale Arbeit hautnah und auf Zeit kennen zu lernen. Deshalb arbeiten Führungskräfte eine Woche lang in einer sozialen Einrichtung, sie 'switchen' in einen völlig anderen Arbeitsalltag.*"<sup>735</sup> Zielsetzung des Projektes ist es: Prozesse und Denkanstöße in Gang zu setzen, die Führungskräften helfen, ihr Wissen unabhängig von ihrem Fachwissen zu erweitern und eigene Wertvorstellungen und Vorurteile zu hinterfragen. Sie können Kompetenzen im Umgang mit menschlichen Problemen weiterentwickeln, um durch diese Erfahrungen ihren Führungsalltag effizienter zu gestalten.<sup>736</sup> Gleichzeitig erhofft sich die Stadt der Anonymität und Vereinzelung entgegenzuwirken und so die Lebensqualität in München zu verbessern.<sup>737</sup> Deutlich hervorzuheben ist, dass es sich bei dem Konzept um ein Weiterbildungsangebot handelt, bei dem das Sozialrefe-

<sup>731</sup> Mutz/Korfmacher 2000, S. 11. Vgl. auch das Angebot der Agentur "mehrwert" unter <http://www.agentur-mehrwert.de/Texte/Definit.htm> (Stand 06. November 2001).

<sup>732</sup> Siemens Corporate Personnel 2001.

<sup>733</sup> Der Perspektivwechsel, das Kennenlernen des Anderen, der Zugewinn an sozialen Kompetenzen etc. - all das sind auch wichtige Ziele und Methoden politischer Bildung.

<sup>734</sup> Vgl. Siemens Corporate Personnel 2001.

<sup>735</sup> Sozialreferat Landeshauptstadt München 2000 a, S. 1 f.; vgl. auch dass. 2000 b.

<sup>736</sup> Vgl. ebd. Weitere positive Effekte, die sich aus dem sozialen Engagement ableiten lassen, finden sich in den Kapiteln 3.1.3.6; 3.3.1 und 6.4.

<sup>737</sup> Vgl. ebd.; siehe auch die Ausführungen des Referats im Internet unter [http://www.muenchen.de/referat/sozial/9splan/9\\_swi\\_m.htm](http://www.muenchen.de/referat/sozial/9splan/9_swi_m.htm) (Stand 19. Februar 2001).

rat darauf hofft, und erste Studien belegen dies auch, dass die Teilnehmer langfristig zum sozialen Engagement angeregt werden und Multiplikatoreffekte entstehen. Daher wird in der Publikation des Münchner Sozialreferates zum Projekt "Switch" auch gezielt die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen angesprochen. Erstrangiges Kriterium für die Teilnahme von Seiten des Unternehmens ist die Nutzenerwartung für den Arbeitsalltag, den sich Arbeitgeber und -nehmer durch den Seitenwechsel in den sozialen Bereich erwarten. *"Unternehmen brauchen Führungskräfte, die sich schnell und flexibel auf neue Situationen einstellen effiziente Formen der Zusammenarbeit realisieren. Eine verantwortungsvolle Haltung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt sich unmittelbar positiv auf die eigene Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen aus."*<sup>738</sup>

Mit "Switch" hat Siemens an Erfahrungen aus Programmen zum emotionalen Lernen im Rahmen der Suchthilfe angeknüpft. Schon seit den Achtzigerjahren besteht für Führungskräfte das Angebot, an therapeutischen Gruppensitzungen teilzunehmen, um eine Sensibilisierung für die Alkoholproblematik zu erreichen.<sup>739</sup> Als Personalentwicklungsprogramm im Hause Siemens eingesetzt, bedeutet der durch den "Switch" angestrebte Ausbau der sozialen Kompetenz auch, bessere Voraussetzungen für die Erreichung von Geschäftszielen zu schaffen, da Netzwerkpflege und zwischenmenschliche Beziehung gelernt werden.<sup>740</sup> Bis März 2001 hatten 16 Personen an der Weiterbildung, die für einige Teilnehmer einen "Kulturbruch"<sup>741</sup> bedeutet, teilgenommen. Nach der Etablierung des Projektes sollen nun jährlich zwischen 30 und 40 Führungskräfte folgen.<sup>742</sup> Von ersten Teilnehmern sind nahezu 80 Prozent ihrer Einrichtung weiterhin treu und bringen sich ein.<sup>743</sup> Finanziert wird das vorerst auf drei Jahre angelegte Modell gemeinsam. Die Firmen zahlen einen Teilnahmebetrag, der zum Teil an die beteiligten Organisationen als Aufwandsentschädigung weitergeleitet wird, und das Sozialamt trägt seine Vermittlungskosten. Eine Kostendeckung wurde in der Pilotphase noch nicht erreicht, da man jedoch von einem Gewinn für das Sozialwesen ausgeht und eine Erhöhung der Teilnehmerzahlen anstrebt, wird langfristig eine Verringerung des Mitteleinsatzes für das Sozialamt erwartet.<sup>744</sup> Da sich

---

<sup>738</sup> Zeier 2000, S. 2.

<sup>739</sup> Vgl. Mutz/Korfmacher 2000, S. 4.

<sup>740</sup> Vgl. Hillenbrandt 2000, S. 51.

<sup>741</sup> Vgl. Zeier 2000, S. 2.

<sup>742</sup> Vgl. Schöffmann/Schäfer 2001, S. 50.

<sup>743</sup> Auskunft der für das Projekt verantwortlichen Mitarbeiterin Ute Bertel vom Sozialreferat München auf Anfrage der Autorin per eMail vom 19. Februar 2001.

<sup>744</sup> Ebd. Auch für die Stadt ist ein Imagegewinn zu verzeichnen, da das Projekt in der einschlägigen Literatur zum CC-Engagement gerne zitiert wird. Siehe z.B. Schöffmann/Schäfer 2001, S. 50.

das bisher auf den Münchner Raum beschränkte Aktionsmodell (an dem seit 2002 auch Führungskräfte der Stadtverwaltung und weiterer Wirtschaftsunternehmen teilnehmen) bewährt hat, plant der Siemens-Konzern, es bundesweit an allen seinen Standorten zu realisieren.<sup>745</sup>

### 5.8.3 Die Agentur "SeitenWechsel"

Das Weiterbildungsangebot mit sozialen Einrichtungen wurde erstmals im Oktober 2000 von der 1765 gegründeten Patriotischen Gesellschaft aufgelegt.<sup>746</sup> Geworben wird für das Weiterbildungsangebot wie folgt: *"SeitenWechsel ist Weiterbildung in Sozialkompetenz auf besondere Art: SeitenWechsel offeriert praktische Lern- und Erfahrungsfelder in unbekannten Arbeitswelten, im Alltag von sozialen Institutionen und Projekten. Diese fordern und fördern bei Seitenwechslern alle Facetten menschlich kompetenten Verhaltens: sensibles Wahrnehmen, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Improvisationsgeschick. Ein Seitenwechsel schärft die Wahrnehmung, macht hellhörig für soziale Fragen und baut Vorurteile ab, indem er Einsicht in andere Realitäten vermittelt. Davon profitieren die Teilnehmer wie auch die Unternehmen. Ein Unternehmen, das seine soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Gesellschaft ernst nimmt, braucht Führungskräfte mit solchen Qualitäten. Diese prägen das Klima im Betrieb mit. Als Folge können sich Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber besser identifizieren, und die Akzeptanz des Unternehmens in der Öffentlichkeit wächst. Die sozialen Institutionen und Projekte profitieren vom unternehmerischen Know-how ihrer Gäste. Sie nutzen gerne die Chance, ihre eigenen Leistungen Wirtschaftsvertretern zu präsentieren. Und sie räumen freimütig ein, dass sie sich davon mehr Anerkennung für ihre Arbeit und einen Imagegewinn versprechen."*<sup>747</sup> Vorrangig geht es deshalb bei dem Projekt, das seit 1991 in der Schweiz erfolgreich praktiziert wird und an dem dort 870 Manager teilgenommen haben, um die Persönlichkeitsentwicklung.<sup>748</sup> Das soziale Engagement ist eher ein "Abfallprodukt", welches sich jedoch bestens zur Vermarktung in Wirtschaftskreisen eignet.<sup>749</sup>

---

<sup>745</sup> Vgl. Siemens Corporate Personnel 2001. Vgl. auch Schöffmann/Schäfer 2001, S. 50; Interview Kühnl.

<sup>746</sup> Zur Gesellschaft und dem Projekt "SeitenWechsel" vgl. neben den in den folgenden Fußnoten angegebenen Quellen Jolly 2001 a; ders. 2001 b; die Darstellung im Internet unter <http://www.patriotische-gesellschaft.de>.

<sup>747</sup> SeitenWechsel 2000.

<sup>748</sup> Das Projekt "SeitenWechsel" ist in der Schweiz entstanden und wird von der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft getragen, einer Schwestergesellschaft der Patriotischen Gesellschaft (vgl. Geiger 2002, S. 65).

<sup>749</sup> Vgl. Schumacher 2001, S. 75.

Die Begeisterung, die dem Projekt nunmehr von Seiten der Wirtschaft entgegenschlägt, lässt sich wohl darauf zurückführen, dass bisher ein großes positives Echo in den Medien<sup>750</sup> und der Politik<sup>751</sup> erfolgte, was schon fast zu einem defensiven Verhalten bei den Initiatoren führt. Auf die schriftliche Anfrage, wie und in welchem Umfang für das Projekt geworben werde, antwortete der Geschäftsführer Matthias Schwark: *"Geworben wird für die Idee gar nicht, da die Medienberichterstattung und die Mundpropaganda innerhalb der Unternehmen ausreicht."*<sup>752</sup>

Die Neuwertigkeit des Konzepts, der überschaubare Zeit- und Kostenansatz, welcher sich mit 1.540 Euro exklusive Mehrwertsteuer pro Führungskraft<sup>753</sup> für die Firmen noch im Rahmen hält, sowie der erhoffte Imagegewinn dürften Faktoren für eine Eingliederung in das Personalentwicklungskonzept der Unternehmen sein. Bisher sind 61 Führungskräfte aus 14 Hamburger Unternehmen, die überwiegend der Altersgruppe zwischen 30 und 40 Jahren angehören, in eine der mittlerweile 46 beteiligten sozialen Einrichtungen "eingetaucht".<sup>754</sup> Bundesweit soll der Seitenwechsel als Praktikum mit den gleichen Qualitätsstandards über Kooperationspartner angeboten werden. Kooperationspartner sind unter anderem das Diakonische Werk Schleswig-Holstein, das "pro.ethik - Institut (p+e)", die Stiftung des Sparkassen- und Giroverbandes Schleswig-Holstein sowie das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft.<sup>755</sup>

#### **5.8.4 Die Agentur "mehrwert"**

Im April 2000 hat die *"mehrwert gGmbH - die Agentur für Soziales Lernen ihre Arbeit"* aufgenommen.<sup>756</sup> *"Die in ihrer Zielsetzung bislang bundesweit einzigartige Agentur basiert auf dem Modellprojekt soziales Lernen, in dem in den Jahren 1996 bis 1999 innerhalb Baden-Württembergs innovative Lernmodelle für Ju-*

---

<sup>750</sup> Der Autorin liegen alleine für den Zeitraum vom 31. Oktober 2000 bis 10. Februar 2001 Artikel von sieben überregionalen Zeitungen und Zeitschriften vor, die über das Projekt "SeitenWechsel" berichteten.

<sup>751</sup> Hier sei auf die Vielzahl von Kongressen, Tagungen und sonstigen Veranstaltungen verwiesen, die im Rahmen des "Internationalen Jahres der Freiwilligen" 2001 durchgeführt wurden und an denen hochrangige Politiker teilnahmen.

<sup>752</sup> Brief Schwark.

<sup>753</sup> Davon werden 510 Euro als Aufwandsentschädigung und Anerkennung an die sozialen Organisationen weitergegeben und den Rest behält die Agentur.

<sup>754</sup> Brief Schwark.

<sup>755</sup> Vgl. hierzu die Auflistung der Kooperationspartner im Internet unter <http://www.seitenwechsel.com/kooperationspartner.htm> (Stand 06. November 2001).

<sup>756</sup> Vgl. mehrwert 2001.

gendliche entwickelt und erprobt wurden."<sup>757</sup> Das Konzept *"Lernen in fremden Lebenswelten"* der Agentur wird vom Diakonischen Werk Württemberg, dem Evangelischen Jugendwerk Württemberg, der Jugendstiftung Baden-Württemberg und dem Stifterverbund zur Förderung Sozialen Lernens als Gesellschafter getragen und war zu Anfang auf das Bundesland Baden-Württemberg konzentriert.<sup>758</sup> Intention und Zielsetzung sind ähnlich wie bei den beiden zuvor beschriebenen Projekten. Auch hier soll durch persönliche Begegnungen Empathie und Einfühlungsvermögen für Menschen in schwierigen sozialen Lebenslagen entwickelt und die Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation erweitert sowie ein Beitrag zum Abbau von Vorurteilen und Berührungsängsten geleistet werden, um die *"Zukunftsfähigkeit der demokratischen Gesellschaft"*<sup>759</sup> zu sichern.

Interessant ist, dass man hier wirklich soziales Lernen in den Mittelpunkt der Bestrebungen rückt.<sup>760</sup> Es wird nicht nur auf das zahlungskräftige Führungskräfte-klientel abgestellt. Die meisten Projekte richten sich kostenlos an Schüler und Auszubildende, sie sollen so schon junge Menschen an Engagement heranzuführen.<sup>761</sup> Hierdurch hofft man, einen Beitrag zur Überwindung der "sozialen Kälte" sowie sozialer Differenziertheit leisten zu können - auch, um rechtsradikalen Tendenzen vorzubeugen. *"Die Auseinandersetzung mit Grundfragen des Sozialen wird zur Basis für ein gelingendes Zusammenleben der Menschen und für eine funktionierende Wirtschaft. Sensibilität für das Soziale, Verständnis, Toleranz und konstruktive Konfliktregelung sind Grundvoraussetzungen, die vermittelt werden sollen. Hierzu [werden; M.Z.] entsprechende Lerngelegenheit und Lernmodelle"*<sup>762</sup> gemeinsam mit sozialen Einrichtungen organisiert. Diese innerhalb der Schul- und Ausbildungsprogramme zu verankern, sieht *"mehrwert"* als Aufgabe an. Die Betreuung wird mittels Paten in den Einrichtungen und durch Mitarbeiter von *"mehrwert"* gewährleistet. Dabei legt die Agentur Wert darauf, dass ein Praktikumscharakter vermieden wird, da hier häufig eine unzureichende Einbindung vorliege. Durch gemeinsame Planung und Realisierung von Projekten mit Hilfe aller Beteiligten in Betrieben, Schulen und sozialen Einrichtungen sind neu-

---

<sup>757</sup> Entnommen aus dem Internet unter <http://www.agentur-mehrwert.de> (Stand 06. November 2001).

<sup>758</sup> Vgl. mehrwert 2001. Vgl. auch die Dokumentation des Modellversuchs in Keppler/Leitmann/Ripplinger 1999.

<sup>759</sup> Ebd., S. 15.

<sup>760</sup> Vgl. ebd., S. 11 und Ausführungen zum sozialen Lernen im Internet unter <http://agentur-mehrwert.de/Texte/Definit.htm> (Stand 06. November 2001).

<sup>761</sup> Obwohl auch hier schon mehr als 50 Führungskräfte - zu vergleichbaren Kostensätzen wie bei Seitenwechsel - am Projekt teilgenommen haben und damit ebensoviel Resonanz erreicht wurde wie bei *"Switch"*, liegt der Hauptansatz bei den Auszubildenden und Schülern.

<sup>762</sup> mehrwert 2001.



artige Kooperationen zwischen Wirtschaft und sozialen Verbänden geschaffen worden, die auf langfristige Substanzhaltigkeit hoffen lassen.<sup>763</sup> Eine ständige Evaluierung soll helfen, das Konzept weiterzuentwickeln. Da Kooperationen in den seltensten Fällen von alleine entstehen und dauerhaft funktionieren, ist die Schaffung einer stabilen Grundlage nur durch den Einsatz unterschiedlichster Partner möglich, wobei gerade der soziale Ansatz durch die Initiatoren der Agentur das soziale Anliegen unterstreicht.

### 5.8.5 Zwischenfazit zu den drei Projekten

Handelt es sich bei den Projekten nur um ein *"clever vermarktetes Designparameter fürs Schaufenster, also für die Medien"*<sup>764</sup> und das Unternehmensimage oder stellen sich die Unternehmen und Führungskräfte ein *"Armutszeugnis"*<sup>765</sup> aus, wenn sie von einer Woche in einem anderen Milieu so beeindruckt sind? Sollten Führungskräfte nicht die entsprechenden sozialen Kompetenzen schon in ihrem "Rucksack" haben? Vielleicht ist es ja auch nur der neue Abenteuerurlaub und Sozialtourismus für Führungskräfte als Alternative zum Outdoor-Training in der Wildnis oder zur Kletterwand?<sup>766</sup> Mehrere Aussagen der ersten Teilnehmer des bei *"SeitenWechsel"* als Praktikum bezeichneten Projektes belegen die Vermutung, dass es hier nicht so sehr um den sozialen Ansatz geht. *"Ich wollte an meine persönliche Grenze gehen und habe mir das Projekt ausgesucht, wo mich die Teilnahme die größte Überwindung kostet"*,<sup>767</sup> so benennt der Leiter der IT-Abteilung bei DaimlerChrysler seine Motivation (er ging in ein Sterbehospitz). *"Wie beweglich bin ich noch, kann ich in einer fremden Welt noch bestehen?"*<sup>768</sup> diese Frage stellte sich ein weiterer Teilnehmer. Erste Evaluationen bei *"SeitenWechsel"* und *"Switch"* belegen aber auch, dass mehr als drei Viertel der Führungskräfte weiterhin sozial aktiv sind. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, und dies wird von den Anbietern der Programme oft verschwiegen, dass gerade die ersten Teilnehmer hoch motiviert waren, die Arbeitgeber ebenso wie die beteiligten sozialen Einrichtungen an einem gefälligen bzw. auftragsorientierten Verlauf interessiert sind und sich solches in den Evaluationsergebnissen entsprechend niederschlägt.<sup>769</sup>

---

<sup>763</sup> Vgl. Keppler/Leitmann/Ripplinger 1999, S. 22.

<sup>764</sup> Schumacher 2001, S. 76.

<sup>765</sup> Ebd., S. 76.

<sup>766</sup> Vgl. Thelen 2001.

<sup>767</sup> Hamburger Abendblatt 2000.

<sup>768</sup> Schäfer 2001, S. 33.

<sup>769</sup> Vgl. Mutz/Korfmacher 2000, S. 10.

Der Ablauf ist bei *"SeitenWechsel"* und *"Switch"* ähnlich: In einer Auftaktveranstaltung werden den Teilnehmern die sozialen Projektpartner vorgestellt. Sie können sich dann einen Einsatzort für ihr späteres "soziales Praktikum" auswählen. Paten in den Einrichtungen stehen als Ansprechpartner für die Seitenwechsler zur Verfügung. Die Vorabplanung und Abstimmung wird von den Anbietern übernommen, die auch den Prozessbegleiter für die Auftakt- und Abschlussveranstaltung stellen. Die Projektevaluationen haben gezeigt, dass auch während des Seitenwechsels ein Ansprechpartner neben dem Paten zur Verfügung stehen sollte, was nicht immer der Fall ist.<sup>770</sup> Im direkten Anschluss an den sozialen Einsatz erfolgt eine kurze Zusammenkunft mit dem Teilnehmer; eine kritische Reflexion, wie in der politischen Bildung üblich und m.E. für das weitere Engagement entscheidend, findet nicht statt. Wichtig scheint den Veranstaltern vor allem der Feedbackbogen zu sein, darin können die Teilnehmer zwar auch ihre Probleme skizzieren, eine Aufarbeitung der Erfahrungen und die Deutung der Erlebnisse unter fachlicher Anleitung unterbleibt. Im besten Fall treffen sich die Teilnehmer wie bei *"Switch"* nochmals nach drei Monaten, um sich auszutauschen. Die langfristige Aufbereitung des Erfahrenen ist individuell zu verarbeiten, der gewünschte Mehrwert bzw. ein Multiplikatoreneffekt kommt somit nicht wirklich zur Geltung. Auch kann so nicht aufgezeigt werden, wo ansonsten Anknüpfungspunkte für Engagement bestehen, denn ein "Hineinschnuppern" in ökologische oder kulturelle Organisationen dürfte ähnlich lehrreich für beide Seiten sein wie die Sterbebegleitung oder die Betreuung Obdachloser. Um also wirklich langfristige und nachhaltige Verhaltensänderungen zu bewirken und ein ausgeweitetes bürgergesellschaftliches Engagement durch Unternehmen und Mitarbeiter zu fördern, müssten konzeptionelle Überlegungen der politischen Bildung mit eingebracht und eine engere Verzahnung erreicht werden. Überlegungen in diese Richtung finden sich bisher in keinem der beiden erstgenannten Konzepte. Ähnliche Gedanken gelten auch für die sozialen Einrichtungen, die genauso wie die Führungskräfte die neuen Erfahrungen verarbeiten müssen und alleine dastehen. Das Konzept von "mehrwert" scheint dagegen weiterentwickelt zu sein, auch weil sie sich nicht nur auf das Unternehmensklientel stützen.

Allerdings wird bei allen drei Projekten die politische Dimension nicht berücksichtigt. Auch - oder gerade - in Bezug auf politische Bildung sollten nicht nur soziale Einrichtungen in den Blick genommen werden. Denn auch der "Switch" in politische Einrichtungen wie Verwaltungen, Parlamente, Parteien, Interessenvereini-

---

<sup>770</sup> Vgl. z.B. ebd., S. 17.

gungen, soziale Bewegungen etc. kann entsprechende soziale und politische Kompetenzen fördern. An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass genauso der umgekehrte Wechsel möglich sein sollte. So kann es zum Beispiel für Fraktionsmitarbeiter, Beamte und andere Mitarbeiter aus staatlichen Behörden oder aus Parteien interessant sein, in Unternehmen hineinzuschnuppern. Von diesen Kontakten hat auch das Unternehmen etwas. Hierdurch kann Erfahrung ausgetauscht werden, wie zum Beispiel in staatlichen bzw. politischen Einrichtungen Prozesse ablaufen und Entscheidungen getroffen werden. Ferner ist so eine Netzwerkpflege möglich und es kann das gegenseitige Denken beeinflusst werden, indem man die Sichtweise des Gegenübers kennen lernt. So wird es notwendig, auch den politischen Bereich stärker zu berücksichtigen. Außerdem bietet es die Option, aus der Einbahnstraße (aus den Unternehmen in den sozialen Bereich) eine Zweibahnstraße (aus und in die Unternehmen) zu machen, zum beiderseitigen Nutzen. Diese Neuakzentuierung könnte ein guter Einstieg für ein Konzept politischer Bildungsträger sein.

Viele der durch die Projekte angesprochenen Themenfelder werden auch in den Programmen der (politischen) Bildungsträger als Seminarthema angeboten bzw. in der Fachdiskussion als Ansatzpunkte für Weiterbildner diskutiert. Was liegt also näher, als aufeinander zuzugehen, die Vernetzung der Kompetenzen einzuleiten, um die Idee mit Blick auf die politische Bildungsarbeit und eine breitere Unterstützerbasis bzw. Infrastruktur weiterzuentwickeln bzw. auszubauen und auszuweiten. Gerade bei einer Organisation, die selbst aus dem sozialen Bereich kommt, dürfte die Aufgeschlossenheit für politische Bildungskonzepte am größten sein. Da die Projekte bisher auf Bundesländer oder Regionen begrenzt waren (*"mehrwert"* auf Baden-Württemberg, *"Switch"* auf München und *"SeitenWechsel"* auf Hamburg), könnten insbesondere die VHS'en und andere Einrichtungen der politischen Bildung als Kooperationspartner das Konzept lokal in anderen Regionen weiterentwickeln und dadurch neue Impulse setzen und so mit verschiedenen Klienteln in einen interessanten Dialog treten. An dieser Stelle könnte man auch überlegen, Ehrenamtsagenturen der Kommunen mit in das Konzept einzubinden. Profiteure wären auch sie, da durch den Dialog mit sozialen, ökologischen, kulturellen und wirtschaftlichen Organisationen neue Erfahrungen gewonnen würden. Denn schaut man sich die in der Broschüre von *"mehrwert"* in vier Rubriken eingeteilten Lernziele an, sind die Überschneidungen und Annäherungen zu Bildungszielen der politischen Bildung deutlich zu erkennen.<sup>771</sup>

---

<sup>771</sup> mehrwert (ohne Datum), S. 7 f.

## Soziale Grunderfahrungen

- *Grenzen und Begrenztheit erleben*  
Sich auf neue und unbekannte Situationen und Menschen einlassen, Konfrontation mit unbekannten Kommunikationsformen und Umgangsstilen, Verhaltens- und Reaktionsweisen, eigene Unsicherheiten und Ängste erleben, aushalten und bewältigen.
- *Gemeinsam mit anderen etwas tun*  
Eingebunden sein in eine Arbeitsgruppe / ein Team, Hilfe von anderen zu erhalten und anderen zu helfen, sich solidarisch erklären mit anderen.
- *Als Person wichtig sein und gebraucht werden*  
Von anderen akzeptiert werden, willkommen sein, Dankbarkeit und Anerkennung spüren (auch unabhängig von der persönlichen Leistung).

## Persönliche Kompetenz

- *Wahrnehmungsfähigkeit*  
Wahrnehmung der eigenen Person, des Gegenübers und neuer sozialer Situationen (eigene Gefühle, Grenzen, Potenziale, Stärken und Schwächen, Verhaltensmuster).
- *Soziale Sensibilität*  
Empathie (sich in andere Menschen und neue Situationen hineinversetzen), Mitgefühl, Rücksichtnahme, Anteilnahme.
- *Verständnis und Toleranz*  
Eigene Vorurteile erkennen und abbauen, Verschiedenartigkeit akzeptieren.
- *Verantwortungsbewusstsein*  
Aufgaben und Pflichten übernehmen, Rollen erproben.

## Soziale Kompetenzen

- *Kommunikationsfähigkeit*  
Verständlich reden, sich ausdrücken können, aktiv zuhören, Rückmeldung geben, Fragen stellen.
- *Teamfähigkeit*  
Gemeinsam mit Anderen Aufgaben planen und erfüllen, auf Andere eingehen können, sich selbst zurücknehmen können.
- *Verhaltenssicherheit*  
Sicherheit im Umgang mit alten, behinderten, obdachlosen Menschen gewinnen, Souveränität in Bezug auf Nähe und Distanz zu anderen Menschen.

## Soziales Wissen

- *Auseinandersetzung mit aktuellen Fragen unserer Zeit*  
Alter, Arbeitslosigkeit, Drogen, Gewalt, menschliche Grenzsituationen, soziale Hilfen.
- *Bedeutung des Sozialen in einer modernen Gesellschaft*  
Als Integrationsfaktor, als Orientierung, als Betätigungsfeld.
- *Kennenlernen von Möglichkeiten sozialen Engagements*  
Konkrete Praxisfelder kennen lernen und Kontakte zu sozialen Einrichtungen knüpfen.

## 5.9 Aktivitäten von Unternehmensverbänden bzw. mehreren Unternehmen

### 5.9.1 Darstellung dreier von Unternehmensverbänden initiiertter Aktionen

Die nachfolgend vorgestellten Projekte, Wettbewerbe und Initiativen, die von Unternehmen oder Wirtschaftsverbänden wie dem BDI oder dem BDA unterstützt werden, stehen beispielhaft für die neue Stoßrichtung der Wirtschaft: soziales und gesellschaftliches Engagement von Gruppen soll durch einen Mix aus fachlicher und finanzieller Hilfe unterstützt werden, und das aus den eigenen Reihen. Es wird deutlich, dass auch hier ökonomische und gesellschaftliche Ziele miteinander verbunden sind. Eine langfristige gesellschaftliche Ausrichtung fehlt jedoch in den Konzepten. Auch wenn bei den Empfängern der Unterstützung (den Preisträgern) sicherlich nicht das Gefühl des "Ausgeliefertseins" aufkommt, vielmehr eine Anerkennung der eigenen Leistung wahrgenommen wird, so werden die Auszeichnungen doch von den Unternehmen und Verbänden für die eigene Öffentlichkeitsarbeit instrumentalisiert. Durch die Publikation des Engagements, die Auswahl und Kommunikation der Konzepte und Projekte werden die Preisträger und Projektpartner für Unternehmenszwecke eingespannt und indirekt manipuliert. Besonders großes Presseinteresse bzw. eine Verringerung der Angriffsfläche wird durch die Hinzuziehung von Regierungsvertretern in die Jury erzielt oder durch ein Vorwort von hohen Repräsentanten des Staates. Auffallend ist jedoch, dass bei den von den Verbänden ausgeschriebenen Wettbewerben und Initiativen die kommunikative Ausrichtung die fachliche, konzeptionelle und methodische Betreuung der Projekte überwiegt. Dies lässt sich an der Zusammensetzung der Wettbewerbsausschüsse belegen, hier ist trotz eindeutigen (politischem) Bildungsbezug kein Bildner bzw. Vertreter einer politische Bildungseinrichtung einbezogen.

Bei der Entwicklung neuer Initiativen wird von Wirtschaftsverbänden eher auf eine Werbeagentur zurückgegriffen als auf pädagogische oder politisch kompetente Fachleute. Gerade deshalb erscheint es mir jedoch wichtig, den Fokus auf diesen, von politischen Bildnern bisher vernachlässigten Bereich zu lenken. Hier kann das vielseitige Wissenspotenzial sowohl von Einrichtungen als auch einzelnen Bildnern (zum Beispiel bei der Ausarbeitung und Betreuung von Wettbewerben und Projekten) einfließen und damit das fachliche Know-how gesamtgesellschaftlich und auch mit Blick auf die Unternehmensinteressen gewinnbringend eingebracht werden. Neben der Entwicklung neuer Konzeptionsideen erscheint es mir wichtig, die Mittlerfunktion politischer Bildung zu unterstreichen. Die zum Teil existierenden Vorbehalte zwischen Unternehmen und nichtkommerziellen Einrichtungen können nur durch eine von beiden Seiten anerkannte neutrale Stelle, wie einer politischen Bildungseinrichtung, abgebaut werden. Politische Bildungsakzente könnten so gesetzt und damit auch stärker im Bewusstsein verankert werden. Selbstbestimmtheit, Mitbestimmungsfähigkeit und Solidarität als oberste Ziele sind nicht nur zu postulieren, sondern es muss den Menschen möglich sein, auf die Verhältnisse einzuwirken. Die von den Unternehmen angestrebte Öffnung durch bürgergesellschaftliches Engagement bietet hier einen entscheidenden Überleitungspunkt. Diese Veränderungsimpulse sind aufzugreifen und umzusetzen. Dafür muss jedoch der Dialog zwischen Unternehmen und politischen Bildungseinrichtungen aufgenommen werden.

Die im Folgenden aufgezeigten Beispiele sollen daher ein Anstoß sein, sich als politische Bildner und Fachdidaktiker mit dem Thema zu beschäftigen, daraus mit Blick auf die eigene Arbeit zu lernen und den unterbrochenen Dialog mit den Unternehmen aufzunehmen. Politische Bildung muss aufzeigen, dass Unternehmen(sverbände) für derartige Projekte nicht immer eine Kommunikations-, Beratungs- oder Marketingagentur brauchen, sondern versierte politische Bildner ähnliche Konzepte haben (können), die zudem fachlich untermauert und gesellschaftsorientiert sind. Für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit sind die bisher nicht im Bereich der politischen Bildung angesiedelten Beispiele besonders dienlich, da sie durchaus Schnittstellen zur politischen Bildungsarbeit aufzeigen und die eingangs dargestellten denkbaren Kooperations- und Handlungsfelder verdeutlichen helfen.

### 5.9.2 "Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)"

Bei der 1996 gestarteten Bundesinitiative *"Unternehmen als Partner der Jugend"* (im Folgenden mit UPJ abgekürzt) handelt es sich um eine Gemeinschaftsinitiative,<sup>772</sup> die helfen will, gesellschaftliche Integrationsprobleme Jugendlicher durch Unterstützung von Projekten in der Kinder- und Jugendarbeit zu bewältigen.<sup>773</sup> Die Selbstdarstellung im Internet verdeutlicht die hehren Ziele, die für die beteiligten Firmen jedoch häufig nur Mittel zum Zweck (zum Beispiel für ein positives Image) sind.<sup>774</sup> Geworben wird wie folgt: *"Bei UPJ finden Sie Informationen über gute Beispiele sozialen Engagements von Unternehmen und Sie finden Lotsen durch die Jugend- und Sozialarbeit. (...) UPJ ist Mittler für neue Partnerschaften, von denen alle Seiten einen Nutzen haben: Unternehmen und soziale Projekte, Verwaltung und Politik und vor allem die Menschen, denen diese Projekte zugute kommen. Und UPJ qualifiziert diesen Prozess durch Expertise, Information und Beratung der Akteure. Über Beiträge für die Medien und in der Fachpresse, auf Fachtagungen und Kongressen, durch Hintergrundinformationen, Arbeitshilfen, Publikationen und durch Expertisen für Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Gemeinwesen werden Erfahrungen und Best Practice-Projekte zum Thema kommuniziert."*<sup>775</sup>

Die wichtigsten UPJ-Ziele bestehen darin, Unternehmen und andere private Akteure als langfristige Kooperationspartner von Jugendeinrichtungen und -projekten dafür zu gewinnen, *"die in beiden Welten gegeneinander bestehenden Vorurteile abzubauen und öffentlich für ein verstärktes bürgerschaftliches Engagement gerade auch der Wirtschaft für Sozialisationsaufgaben zu werben."*<sup>776</sup> Die Initiative wirbt bei Firmen dafür, Partnerschaften für Jugendprojekte zu übernehmen, die langfristig geplant, individuell auf die Belange der Beteiligten ausgerichtet sind und im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe fungieren, das heißt dauerhaft ohne Unterstützung durch UPJ weiterlaufen.<sup>777</sup> Die Beteiligung der Firmen lehnt sich stark

<sup>772</sup> Unterstützung erfährt UPJ z.B. vom Club of Rome, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, dem BDA, der Unternehmensberatung Arthur D. Little, regionalen Stiftungen und Landesverbänden (vgl. dazu die Internetseite von UPJ unter <http://www.upj-online.de> - Stand 10. Oktober 2001).

<sup>773</sup> Einen ersten Überblick zu den Projekten liefert UPJ-Servicebüro Hamburg 2000. Aktuelle Projekte findet man im Internet unter <http://www.upj-online.de>. Zum Projekt vgl. neben den Quellenangaben in den folgenden Fußnoten auch Kromminga 2001.

<sup>774</sup> Vgl. z.B. einige Überschriften aus der Presse zu einem Projekt in Wiesbaden: *"Jugend ist gut fürs Image"* (Mainzer Rheinzeitung); *"Allianz zwischen Unternehmen und Jugendlichen"* (Frankfurter Rundschau). *"Es muss nicht immer ein Scheck sein"* (Wiesbadener Tageblatt). Überschriften zitiert nach Stadt Wiesbaden 2001.

<sup>775</sup> UPJ 2001.

<sup>776</sup> Ebd.

<sup>777</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1998, S. 3 f.

an das Konzept des CC an. Mittlerweile besteht ein lokales Netzwerk von regionalen Kontakt- und Informationsstellen in zehn Bundesländern, die die Projekte koordinieren und auf eigene "Beine" stellen. Erste empirische Untersuchungen zu den 150 Kooperationsprojekten, die von der Initiative in Auftrag gegeben wurden, belegen den Erfolg des Projektes, das bis Ende 2002 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert wurde.<sup>778</sup>

Vier Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Jugendarbeit haben sich herauskristallisiert, die auch einen politischen Bezug aufweisen. Dieser kommt jedoch eher nachrangig bzw. gar nicht zum Tragen.

1. Patenschaften von ressourcenstarken und engagierten Bürgern, die benachteiligten Kindern und Jugendlichen bei der Lehrstellensuche oder bei Ämterkontakten helfen.
2. Kooperationsprojekte zwischen einzelnen Jugendinitiativen und einem Unternehmen.
3. Ausbildungsforen, regionale Netzwerke und runde Tische, an denen sich Unternehmen, Schulen, Jugendamt und -arbeit sowie Vereine regelmäßig treffen.
4. Experten- und Ressourcenpools, bei denen punktuelle Probleme einzelner Jugendlicher oder Gruppen durch Rücksprache mit Experten gelöst werden oder Jugendinitiativen auf Unternehmensleistungen zurückgreifen können.<sup>779</sup>

Bei den intendierten Kooperationen sollen sowohl Bedürfnisse und Probleme von Mitarbeitern und Kunden, aber auch von Jugendlichen und deren Eltern berücksichtigt werden. Beispiele sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch Themen wie kinder- und familienfreundliche Umwelt. Dahinter steht aus Unternehmenssicht das Interesse an der Sicherung von *"Standortfaktoren, die sowohl für gesellschaftliche wie für langfristige Geschäftsinteressen von großer Bedeutung sind und direkten Einfluss haben auf Arbeitsproduktivität, Krankenstand, die Mitarbeiter- oder Kundenbindung."*<sup>780</sup> Wenn jedoch in den Projekten der Initiative keine Auseinandersetzung mit den politikbezogenen Komponenten (wie mangelnde Grundversorgung mit Ausbildungsplätzen, schlechte Wohnort- und Bildungsbedingungen, soziale Kluft etc.) stattfindet, handelt es sich um nicht mehr als um eine zwar vom Staat mitfinanzierte, aber letztlich nur das Firmenimage stärkende CC-Arbeit für einzelne Unternehmen. Das heißt, dass un-

---

<sup>778</sup> Vgl. hierzu die Veröffentlichungen im Internet unter <http://www.upj-online.de> (Stand 10. Oktober 2001) oder auch UPJ-Servicebüro Hamburg 2001; dass. 2000.

<sup>779</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2000, S. 7 f.

<sup>780</sup> Damm/Lang 2001, S. 13.



abhängige Mittler und nicht nur die Jugend- oder Sozialpfleger der Gemeinden, sondern Bildungseinrichtungen und andere Organisationen integriert werden sollten, um die Prozesse als Moderator zu begleiten und transparent zu halten.

Interessanterweise findet sich in einer Ende 2001 erschienenen Veröffentlichung ein erster Bezugspunkt zur politischen Bildung, dessen Kern kritisch auf die fehlenden Kontakte untereinander verweist: *"Der Zugang zum Arbeits- und Wirtschaftsleben als konzeptioneller Bestandteil von Projekten, beispielsweise der politischen Bildung, der Jugendarbeit, der Jugendsozialarbeit, wird überall (mit Ausnahme der Jugendberufshilfe) - mehr oder weniger direkt, aber eben nur - simuliert, ohne dass die (sozial)pädagogischen Möglichkeiten eines direkten informellen Kontakts von Jugendlichen mit Unternehmen bislang in nennenswertem Umfang zum Repertoire gehörten."*<sup>781</sup> In der bisher veröffentlichten Literatur der Initiative selbst findet sich jedoch kein direkter Bezugspunkt zur politischen Bildung bzw. einer ihrer Einrichtungen.

### 5.9.3 Aktion **"Freiheit braucht Verantwortung"**

Als Reaktion auf die im Sommer 2000 erneut<sup>782</sup> auftretenden fremdenfeindlichen und rechtsradikalen Ausschreitungen hat die UPJ-Bundesinitiative gemeinsam mit der Zeitschrift *"Wirtschaftswoche"* und Verbänden der Wirtschaft<sup>783</sup> unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten den Wettbewerb *"Freiheit und Verantwortung"* aufgelegt, der *"herausragendes, nachahmenswertes und nachhaltig wirkendes gesellschaftliches Engagement von Unternehmen"*<sup>784</sup> würdigen und dokumentieren soll. Um die unterschiedlichen Möglichkeiten der Unternehmen besser berücksichtigen zu können wird der Preis in drei Kategorien für kleine, mittlere und große Unternehmen vergeben. Im Ausschreibungstext heißt es dazu: *"Die fremdenfeindlichen und antisemitischen Gewalttaten der vergangenen Monate rücken die Bedeutung von aktivem Bürgersinn und bürgerschaftlichem Engagement verstärkt ins öffentliche Bewusstsein. Die Unternehmer sehen sich dabei in einer besonderen Verantwortung. Ihr finanzielles und ihr organisatori-*

<sup>781</sup> Ebd. S. 12.

<sup>782</sup> Nach Schubarth 2000 b, S. 40 f. handelt es sich bereits um die dritte neuere Debatten-Welle um Rechtsextremismus. Während die erste Debatte um Rechtsextremismus als Reaktion auf die Serie rechtsextremer Gewalttaten Anfang der Neunzigerjahre geführt wurde, gab es im Frühjahr 1998 nach den Erfolgen der DVU in Ostdeutschland eine erneute Diskussionen, von der die Politik jedoch kaum Notiz nahm. Nun, nachdem sich erneut ein Ansehensverlust für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland abzeichnet, werden die Unternehmen wieder aktiv.

<sup>783</sup> An der Wettbewerbsinitiative beteiligten sich der BDI, der BDA, der Deutsche Industrie- und Handelstag und der Zentralverband des Deutschen Handwerks.

<sup>784</sup> Wirtschaftswoche 2000.

*ches Potenzial bietet hervorragende Voraussetzungen dafür, Bürgersinn und bürgerliches Engagement unmittelbar und als eine Art Katalysator zu fördern.*"<sup>785</sup>

Entsprechend waren im zweiseitigen Bewerbungsbogen Zielrichtungen und Partner, gesellschaftlicher, aber auch unternehmensspezifischer Nutzen darzustellen.<sup>786</sup> Dass aber auch andere ökonomische Überlegungen eine große Rolle für das demokratische Engagement der Wirtschaft gespielt haben, liegt nahe. *"Ein Volk, das zum guten Teil von den Erfolgen seiner Exporte lebt, hat Anlass, um seinen Ruf zu fürchten. Das Problem lässt sich auf eine schlichte Formel bringen: Nazis kosten Arbeitsplätze, und Nazis kosten Geld."*<sup>787</sup> Diese Erkenntnis machte schon 1992 in Wirtschaftskreisen ihre Runde und ist heute aktueller denn je.<sup>788</sup> Belege zahlreicher Kampagnen von Unternehmen und Städten füllten die Medien.<sup>789</sup> Von daher kann der Wettbewerb als Zeichen an die Exportpartner und neu anzuwerbende Mitarbeiter aus anderen Ländern gesehen werden.

Letztlich fördert sich die Wirtschaft, unterstützt durch den Staat, mit dem aus den eigenen Reihen gestifteten Preis selbst.<sup>790</sup> Dabei nutzte man die breite Palette der Kommunikationsmittel<sup>791</sup> und durch die Einbeziehung der Wirtschaftswoche

<sup>785</sup> Ebd.

<sup>786</sup> Die Wettbewerbsunterlagen können im Internet unter <http://www.wiwo.de/www/fuv/download/bewerbungsbogen.pdf> (Stand 12. Oktober 2001) heruntergeladen werden. Drei von fünf Fragekomplexen werden hier abgebildet, da sie auch die gesellschaftspolitische Dimension beleuchten: A) Wirkung - *"Wie profitiert die Allgemeinheit? Haben sich in Folge des Projektes feste Kontakte/Netzwerke zwischen Mitarbeitern und externen Kooperationspartnern gebildet (Welche? / Häufigkeit der Treffen)? Haben diese dazu beigetragen, die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verändern bzw. wechselseitige Vorbehalte abzubauen?"* B) Dauerhaftigkeit - *"Haben die entstandenen Kontakte die Bearbeitung von gemeinsamen gesellschaftlichen Problemen erleichtert? Wurden Instrumente geschaffen, die einen flexibleren Umgang auch mit ähnlichen Problemlagen jetzt und in der Zukunft erlauben? Ist die Weiterführung oder Vertiefung der erreichten Ergebnisse geplant bzw. strukturell verankert? Hat das Projekt Vorbildfunktion für andere Akteure?"* C) Kompetenz - *"Wie steht das Projekt in inhaltlichem Zusammenhang zur 'Kernkompetenz' und dem spezifischen Wissen des Unternehmens? Welche Ressourcen des Unternehmens werden eingesetzt (Geld, Organisation, Know-how, etc.)? Gibt es Zusatznutzen aus dem Projekt für die Wertschöpfungskette im Unternehmen (Informationen über Märkte, Kundenverhalten, Produktverbesserung, Personalentwicklung und Motivation etc.)?"*

<sup>787</sup> Harpprecht 1992, S. 194 ff. Ähnlich äußerte sich auch der Hauptgeschäftsführer des BDI im Interview mit der Wirtschaftswoche. Danach gefragt, was die Spitzenverbände bewegt, Aktion zu zeigen, führt er aus: *"Neben der potenziellen Rufschädigung gibt es eine staatsbürgerliche Pflicht, die auch für Institutionen gilt. Außerdem lebt unsere Wirtschaft von offenen Märkten, und in der Mitte Europas haben wir eine besondere Verpflichtung, Offenheit und Toleranz zu praktizieren. Wir profitieren davon am meisten"* (Ramthun 2000, S. 13).

<sup>788</sup> erinnert sei beispielsweise an die Stiftungsinitiative der Deutschen Wirtschaft. Vgl. aber auch die Beispiele zum Zusammenhang von Unternehmensaktivitäten und Aufrufen zu Solidarität nach rechtsextremen Ausschreitungen Anfang der Neunzigerjahre in Sander 1996, S. 25 ff.

<sup>789</sup> In einer Anzeige warb z.B. REWE Hungen für den Teamgedanken. Rechtsextremismus wurde auch zum Kündigungsgrund (vgl. Weidenfeld 2000; S. 2; Sander 1996, S. 25 ff. Vgl. auch Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände e.V./Industriegewerkschaft Metall Vorstand 1994; Neal 1994; Frankfurter Rundschau 1992; Keber 1992).

<sup>790</sup> In seiner Rede auf dem Siemens Forum benennt der Präsident des BDI dann auch zwei Ziele: Das vorhandene bürgergesellschaftliche Engagement deutscher Unternehmer soll bewusst gemacht und durch die öffentliche Wirkung soll weiteres Engagement geweckt werden (vgl. Rogowski 2001).

<sup>791</sup> Weitere Kommunikationsmittel beschreiben Hermanns/Thurm 1999, S. 42.

wurde die mediale Präsentation gesichert. Der Titel des Wettbewerbs *"Freiheit braucht Verantwortung"*, die Einbindung einer staatlichen Institution (hier des Bundespräsidenten) sind weitere Faktoren, die dazu beitragen sollten, das angeschlagene Image aufzupolieren.

Um die Nachhaltigkeit einer solchen Aktion zu gewährleisten und wirklich langfristiges bürgergesellschaftliches Engagement durch Unternehmen zu festigen, die Initiative aber auch auf eine breitere Basis zu stellen, wäre es m.E. wichtig gewesen, auch Institutionen der politischen Bildung einzuschalten, wie zum Beispiel die Bundeszentrale für politische Bildung oder andere, vor Ort tätige Bildungsträger. Eine Vernetzung bleibt jedoch nach wie vor aus und auch für eine Kooperation von Unternehmen mit politischen Bildnern wurde nicht geworben. Vielleicht auch, weil von Seiten der Unternehmen und Verbände zu Beginn eher kurzfristige Kommunikationskonzepte bzw. einmalige Aktionen angedacht waren, die sich dann aber als so erfolgreich herausstellten, dass man sie nun weiter durchführt. Doch selbst oder gerade weil die Aktionen nun weiter fortgesetzt werden, schließt dies die Einbindung von politischen Bildungspartnern nicht aus. Auch, und das scheint ein grundsätzliches Problem bei solchen Wettbewerben zu sein, werden die Ergebnisse nur im Verlauf der Preisverleihung kommuniziert. Dabei können Lerneffekte für andere Unternehmen und Einrichtungen nur erschlossen werden, indem die Erfahrungen und Ergebnisse kommuniziert bzw. publiziert werden. Beim Wettbewerb *"Freiheit und Verantwortung"* bleiben die Ergebnisse jedoch weitgehend unter Verschluss. Einzig bei der Expertentagung *"Corporate Citizenship in Deutschland"* am 26. Oktober 2001 in Bonn wurden einige Ergebnisse von Prof. André Habisch, Leiter des Center for Corporate Citizenship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, präsentiert.<sup>792</sup>

Die für den Wettbewerb geltenden vier formalen Beurteilungskriterien belegen, dass auch der Gedanke der Nachhaltigkeit Einzug ins unternehmerische Denken gehalten hat, auch wenn es dann bildungskonzeptionell nicht ausreichend berücksichtigt bzw. transparent gemacht wurde.<sup>793</sup>

---

<sup>792</sup> Trotz telefonischer und schriftlicher Anfrage am Center for Corporate Citizenship wurden der Autorin keine Ergebnisse mitgeteilt.

<sup>793</sup> So wird z.B. die Entscheidung über die Preisträger von einer Jury getroffen, der nur ein wissenschaftlicher Berater (Prof. Dr. André Habisch von der Universität Eichstätt) jedoch die Präsidenten aller Spitzenverbände der Wirtschaft angehören (vgl. Initiative Freiheit und Verantwortung 2001). Von daher kann von einem anderen Gesellschaftsverständnis ausgegangen werden, als dies bei Hinzunahme von Fachleuten aus Bildungseinrichtungen oder Politikdidaktikern der Fall sein dürfte.

1. Bei dem Kriterium "Kooperation" wird das bürgergesellschaftliche Engagement des Unternehmens danach beurteilt, inwieweit die Mitarbeiter mit verschiedenen externen Akteuren zusammenarbeiten, um die Vernetzung zwischen Unternehmen und Gesellschaft sichtbar zu machen.
2. Für die Relevanz, Dauerhaftigkeit und Methode, mit der an gesellschaftliche Probleme herangegangen wird, dient das Kriterium "Wirkung" als Maßstab.
3. Unter dem Kriterium "Nachhaltigkeit" wird bewertet, inwieweit die Kooperationen dauerhaft sind oder ob das Projekt eine Vorbildfunktion hat.
4. Das Kriterium "Synergie" bewertet die Projekte danach, in welchem Umfang das Engagement mit den Kernkompetenzen und den spezifischen Ressourcen des Unternehmens im Zusammenhang stehen.<sup>794</sup>

Es dürfte nicht einfach sein, die Unternehmen zur Umorientierung zu bewegen, da ihre Konzepte oft auf kurzfristigen Kommunikationserfolg ausgelegt zu sein scheinen. Dennoch gilt es, das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Umorientierung zu schaffen und die Vorteile nachhaltiger sowie begleitender Bildungsangebote aufzuzeigen. Dann werden sich m.E. auch in den Unternehmen Partner für diese Gedanken finden lassen.

#### **5.9.4 Wettbewerb "*startsocial* - Hilfe braucht Helfer"**

Mit dem Ziel, das freiwillige Bürgerengagement im sozialen Bereich voranzutreiben, haben die ProSiebenSat.1Media AG, Deutsche Post World Net, Gerling Versicherungs-Beteiligungs-AG, DaimlerChrysler AG und McKinsey & Company einen Wettbewerb für soziale Ideen und Projekte unter der Schirmherrschaft des Bundeskanzlers ins Leben gerufen. Unter dem Motto "*Hilfe braucht Helfer*" sollen engagierte Bürger und Initiativen durch professionelle Beratung bei der Lösung sozialer Probleme unterstützt, neue Ideen identifiziert und bestehende Projekte gefördert werden. Vorbild für die Initiative sind Businessplan-Wettbewerbe, die McKinsey gemeinsam mit anderen Unternehmen seit 1996 veranstaltet.<sup>795</sup>

Der Wettbewerb, der nach dem Ausschlussprinzip funktioniert, verlief in drei Phasen: Am Anfang wurde die Projektidee beschrieben und eingereicht. In der zweiten Phase ging es darum, das Konzept zu konkretisieren. Dabei waren Antworten auf die folgenden Fragen auszuarbeiten: Für welchen Bereich benötige

---

<sup>794</sup> Vgl. Rogowski 2001.

<sup>795</sup> Vgl. hierzu die Wettbewerbsunterlagen in McKinsey & Company 2001 a. Vgl. auch dies. 2001 b, S. 9.

ich Partner? Wie finde ich Mithelfer? Wie will ich mein Projekt finanzieren?<sup>796</sup> Ab der zweiten Phase unterstützten Coaches - in der Regel Studenten - die Teilnehmer bei der Konkretisierung ihrer Ideen und halfen ihnen, Schwachstellen zu überwinden. In der letzten Phase des Wettbewerbs wurde an der Umsetzung des Konzeptes gearbeitet. Jedes der nach festen Kriterien ausgewählten Projekte bekam einen Mentor - einen sogenannten Experten, der als Mitarbeiter der Sponsoren oder Förderer über Erfahrung in sozialen und wirtschaftlichen Fragen verfügt - zur Seite gestellt, der mit den Teilnehmern und dem Coach zusammen die Planung vorantrieb und bei der Knüpfung von Kontakten helfen sollte. Bei der Bewertung, die nach jeder Projektphase neu angestellt wurde, standen *"die Kriterien Effizienz, Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit im Mittelpunkt. Die Jury überprüft[e; M.Z.] zum Beispiel, ob die Planung auf realistischen Annahmen basiert, ob mit den eingesetzten Mitteln ein optimales Ergebnis erzielt wird und ob das Projekt die Ursachen des sozialen Problems angeht."*<sup>797</sup>

Dass sich mit wenig Geld und einigen bekannten Unternehmen eine gut verkäufliche CC-Strategie basteln lässt, beweist diese Initiative. Mit einem Preisgeld von insgesamt 200.000 DM, wovon auf jede ausgezeichnete Idee oder jedes Projekt als Startfinanzierung jeweils 10.000 DM entfielen, lässt sich eine Menge Publicity erreichen.<sup>798</sup> *"TV-Spots zur Primetime, Live-Übertragungen der startsocial-Pressekonferenz mit dem Bundeskanzler bzw. redaktionelle Berichterstattung auf allen Sendern der ProSiebenSat.1Media AG, Print-Anzeigen in einschlägigen Publikums-, Wirtschafts- und Tageszeitungen, redaktionelle Beiträge in der regionalen und überregionalen Tages- und Publikumspresse, Mailings an 50.000 Multiplikatoren und potenzielle Teilnehmer, eine 24-Stunden-Hotline für Teilnehmer, www.startsocial.de und natürlich die über 40 Veranstaltungen in den Regionen erweckten startsocial innerhalb kürzester Zeit zum Leben."*<sup>799</sup> Mit einer solchen geballten Werbestrategie nach dem Credo *"Make it Big"*<sup>800</sup> ist es nicht verwunderlich, dass die Kampagne innerhalb von acht Wochen in der Öffentlichkeit eine hohe Bekanntheit erzielte.<sup>801</sup>

---

<sup>796</sup> Vgl. ebd., S. 5.

<sup>797</sup> startsocial 2001 a.

<sup>798</sup> Vgl. McKinsey & Company 2001 b, S. 12.

<sup>799</sup> Ebd., S. 47.

<sup>800</sup> Ebd. S. 47.

<sup>801</sup> Der Wettbewerbsdokumentation ist zu entnehmen, dass drei von vier Bundesbürgern den startsocial-Trailer sahen (vgl. ebd, S. 49).

Schwerer als der Gewinn dürfte für die Teilnehmer jedoch die Betreuung durch Coaches und Mentoren sowie die Kontakte zu den Firmen wiegen; und wie sich dies für die sozialen Beteiligten als langfristige Option auswirkt, bleibt noch abzuwarten. Durch die Auftaktveranstaltungen in großen deutschen Städten, die nach jeder Wettbewerbsphase neue Akzente setzten, wurde zwar auch durch Auszeichnung von Projekten und Teilnehmer auf den sozialen Gedanken verwiesen, letztlich wurde jedoch vor allem das soziale Engagement der Förderer gewürdigt.

Trotz der Kritikpunkte ist es offensichtlich und wird von der Autorin nicht bestritten - ist dies doch einer der Ansatzpunkte, auf die auch die politischen Bildner stärker ihr Augenmerk richten sollten - dass soziale Projekte und einzelne Engagierte Unterstützung und Beratung benötigen. Immerhin konnte die Initiative 2.007 beteiligte Einreichungen verzeichnen und hat in der zweiten Phase 320 und in der letzten Runde noch 150 Projekte betreut.<sup>802</sup> Dies war weit mehr als man eingeplant hatte.<sup>803</sup> Auch aus dieser Initiative, die im Jahr 2002 wieder neu aufgelegt wurde, kann politische Bildung zweierlei lernen. Zum einen sollten ähnliche Unterstützungen durch übergeordnete Stellen wie den Zentralen für politische Bildung zum Start bzw. Aufbau von politischen Bildungseinrichtungen oder größeren Bildungsprojekten angeboten werden. So wäre es möglich, selbstorganisierte Zellen politischer Bildung<sup>804</sup> zu initiieren und auf breiter Basis auszubauen. Mit Blick auf die Wirtschaft könnten sich politische Bildungsträger als entsprechend ebenso kompetent und geeignet anbieten. Denn das inhaltliche Repertoire hat sie aufzubieten, sie muss nur stärker auf eine oben beschriebene agenturorientierte Helfer- und Aufbaufunktion hinarbeiten.

---

<sup>802</sup> Vgl. startsocial 2001 b.

<sup>803</sup> Vgl. McKinsey & Company 2001 b, S. 10.

<sup>804</sup> Vgl. hierzu Rudolf 2002 b, S. 53; Rudolf/Albach/Zeller 2001; Rudolf/Zeller 2001, S. 143 ff.

## 5.10 Bausteine der Fallanalyse und der empirischen Arbeit im Überblick

Die in Kapitel 6 folgende Darstellung der Ergebnisse der empirischen Arbeit geht auf die Ausführungen in Kapitel 4 und diesem Kapitel 5 zurück. Zum besseren Überblick sollen durch die zwei folgenden Tabellen alle verwendeten Bausteine verdeutlicht werden. In Tabelle 2 werden auch die in die Untersuchung einbezogenen politischen Bildner mit aufgeführt, um hier einen Gesamtüberblick bieten zu können. Auf diesen erweiterten Blick und dessen spezielle Funktion im Untersuchungsdesign wurde in den Kapiteln 4.1.8 sowie 5.1 und wird in Kapitel 7.1 näher eingegangen.

**Tabelle 1: Unternehmensfallanalyse**

Unternehmen	Abteilung Ansprechpartner Funktion	Leitfadenge- stütztes Inter- view	Standardisier- ter Fragebogen	Auswertung Unternehmens- publikationen	Sonstiges
<b>BASF AG</b>				<b>X</b>	
					Teilnahme an Vortrag vor Stipendiaten der Konrad-Adenauer-Stiftung zum Thema "Politische Kommunikation der BASF AG - Grundlagen, Ziele und Aufgaben"
	Zentralabteilung obere Führungskräfte: Ute Herrmann Support Grundwerte und Leitlinien		<b>X</b>		
	Unternehmenskommunikation: Thorsten Pinkepank, verantwortlich für die Mandatsträgerbetreuung;	<b>X</b>			
	Unternehmenskommunikation: Klaus Escher, Leiter der politischen Kommunikation der BASF	<b>X</b>			
<b>Dresdner Bank AG</b>				<b>X</b>	
					Teilnahme an Euro-Roadshow, Besuch der Hauptversammlung sowie der Ausstellung auf dem Kirchentag in Frankfurt
	Corporate Center Personal: Kerstin Jost, Personalreferentin für Personalmarketing		<b>X</b>		

Unternehmen	Abteilung Ansprechpartner Funktion	Leitfadenge- stütztes Inter- view	Standardisier- ter Fragebogen	Auswertung Unternehmens- publikationen	Sonstiges
	Unternehmens- kommunikation - PR / Public Affairs: Susanne Gutjahr, Leiterin Public Affairs	X			
	Ariane Schweg, Projektmanagerin				
	Zum Befragungs- zeitpunkt Vor- standsmitglied der Dresdner Bank und heute Aufsichts- ratsvorsitzender der Eurohypo AG: Dr. Joachim von Harbou, Initiator des Victor- Klemperer-Jugend- wettbewerbs	X			
<b>Otto Versand</b>				X	
	Personalabteilung: Hendrik Schür- mann, Abteilungs- leiter Personalent- wicklung	X			
	Unternehmens- kommunikation: Dietlind Freiberg, Pressereferentin Umwelt und Ge- sellschaftspolitik	X			
	Direktion Umwelt- und Gesellschafts- politik: Achim Lohrie	X			
	Frau Scharpf, Mitarbeiterin Pres- searchiv				Analyse presse- relevanter Aktivitä- ten des Konzerns
<b>Siemens AG</b>				X	
					Teilnahme an Mandatsträgertref- fen
	Corporate Person- nel Carmen E. Kühnl	X			
	Corporate Communications PR: Gerhard Hütter, verantwortlich für die Mandatsträger- betreuung		X		
	Siemens Manage- ment Consulting, Albrecht Wild				Messegespräch zu den Teamprojek- ten, wie Spielplatz- renovierung und Kindergartenaus- bau in Tschechien
<b>Adam Opel AG</b>					
	Leiter Öffentlich- keitsarbeit Christoph Horn		Nein, da Opel Fokus auf Sportsponso- ring legt		
	Hochschulbeauf- tragter Rainer Rohrbach				



Unternehmen	Abteilung Ansprechpartner Funktion	Leitfadenge- stütztes Inter- view	Standardisier- ter Fragebogen	Auswertung Unternehmens- publikationen	Sonstiges
BMW AG	Corporate Com- munications (PR, Gesellschaftspoli- tik): Konstanze Carreras, Leitung Gesellschaftspolitik		X, allerdings verkürzt		

**Tabelle 2: Ergänzende Gespräche mit Einrichtungen der Wirtschaft, der politischen Bildung und der angesprochenen Projekte**

Organisation/Projekt	Interviewpartner	Erhebung	Themenschwerpunkte
Agentur Cicero	Geschäftsführer Dr. Werner Wolf	Leitfadengestütz- tes Interview	Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb, Einschätzungen zur Situation der politischen Bildung und Kooperations- bzw. Darstellungsformen
Bündnis für Demokratie und Toleranz	Geschäftsführer Wolfgang Arnold	Leitfadengestütz- tes Telefoninter- view	Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb, Einschätzungen zur Situation der politischen Bildung und Kooperations- bzw. Darstellungsformen
Bundeszentrale für politische Bildung (BpB)	Präsident Thomas Krüger	eMail-Kontakt	Anfrage Kooperationsprojekt Victor- Klemperer-Jugendwettbewerb
Bundeszentrale für politische Bildung (BpB)	Leiterin Trägerfinanzie- rung, ehemals verant- wortlich für Jugendwett- bewerbe, Hanne Wurzel	Telefon- und eMail-Kontakt	Ziele und Aufgaben bei Jugendwett- bewerben, bisherige Kooperationen in diesem Sektor
Bundeszentrale für politische Bildung (BpB)	Leiterin Projektgruppe "Zukunft der Wirtschaft- Neue Ökonomie" Christine Kammerer	Telefon- und eMail-Kontakt	Ziele und Aufgaben in der Projekt- gruppe - Anknüpfungspunkte im Zu- sammenhang mit der Arbeit
Hessische Landeszentrale für politische Bildung (HLZ)	Direktor Klaus Böhme	Leitfadengestütz- tes Interview	Situation der politischen Bildungsland- schaft, Einschätzung zu Kooperati- onsmöglichkeiten
Industrie- und Han- delskammer Hanau- Gelnhausen- Schlüchtern (IHK)	Geschäftsführer Hartwig Rhode	Leitfadengestütz- tes Interview	Info zu mittelständischem Engage- ment; Einschätzung zu Kooperations- optionen mit politischen Bildungsein- richtungen
Institut der deutschen Wirtschaft (IW)	Stellvertretender Direktor und Leiter der Hauptabteilung Bildung und Gesellschaftswis- sensschaften Prof. Dr. Winfried Schlaffke	Leitfadengestütz- tes Interview	Einschätzung als Kenner beider Sei- ten zum Verständnis zur Wirtschaft und zu politischer Bildung sowie zu Kooperationsformen
Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg	Direktor und Sprecher der Leiter der Landes- zentralen Dr. Siegfried Schiele	Leitfadengestütz- tes Interview	Situation der politischen Bildungsland- schaft, Einschätzung zu Kooperati- onsmöglichkeiten
Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg	Leiter der Stabsstelle Marketing Werner Fichter	Leitfadengestütz- tes Interview	Situation der politischen Bildungsland- schaft, Einschätzung zu Kooperati- onsmöglichkeiten aus dem Marketing- blickwinkel
Volkshochschule Köln	Wolfgang Ehmer, Tele- lernbeauftragter der VHS	Telefonische Anfrage	Hintergrundinformation zur Analyse des Weiterbildungsbedarfs und der Weiterbildungsmöglichkeiten von kleinen und mittelständischen Unter- nehmen im Handwerk auf Basis von technologiebasiertem Lernen und seine Gedanken zur Integration politi- scher Bildung
Volkshochschule Münster	Fachbereichsleiterin Gesellschaft, Politik, Geschichte Dr. Susanne Eichler	Telefonische Anfrage	Projekt "Lernende Region Münster", neues Lernkonzept zur Identitätsstär- kung und Toleranzentwicklung, in das neben Schule, VHS auch Betriebe integriert werden
Volkshochschule Stuttgart	Fachbereichsleiterin internationa- le/interkulturelle berufli-	Telefonische Anfrage	Kooperationsprojekt mit DaimlerCh- rysler im Bereich Weiterbildung; Situa- tion politischer Bildung

Organisation/Projekt	Interviewpartner	Erhebung	Themenschwerpunkte
	che Bildung Marta Aparicio		
<b>Volkshochschule Stuttgart</b>	Mitarbeiterin Brigitte Ebenhöch	Telefonische Anfrage	Kooperationsprojekt mit Alcatel zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen und dem Ausbau des Projektes sowie der Rolle von politischer Bildung
<b>Kreisvolkshochschule Viersen</b>	Fachbereichsleiter Geistes- und Sozialwissenschaften PD Dr. Klaus Peter Hufer	Persönliches Gespräch und eMail Kontakt	Erfahrungen in Bezug auf die Umsetzung des Konzeptes zum "Argumentationstraining gegen Stammtischparolen" in Betrieben
<b>Landesverband der Volkshochschulen in NRW</b>	Referentin politische Bildung Monika Engel	Telefonische Anfrage	Kooperationsprojekt zum Thema Interkulturelle Kompetenz mit der Deutschen Telekom
<b>Agens 27 – Gesellschaft für Kunst, Medien und Kommunikation mbh</b>	Projektmanager Elmar Kirsch	Schriftliche Anfrage; Internetrecherche	Studie zu unternehmensspezifischem Engagement
<b>mehrwert</b>	Mitarbeiter Wolfram Keppler Geschäftsführerin Gabriele Bartsch Geschäftsführer Matthias Schwark	Schriftlich, telefonisch und persönlich auf einer Messe; Internetrecherche	Daten zum Projekt, das Erwerb sozialer Kompetenzen für Erwachsene und junge Menschen anstrebt, Kosten, Organisation und Durchführung
<b>SeitenWechsel</b>		Schriftliche Anfrage; Internetrecherche	Angebotsschwerpunkte, Ziele des Personalentwicklungskonzeptes, Marketing
<b>Switch</b>	Projektmanagerin von Siemens Christa Brosowske	Persönlich auf einer Messe; Internetrecherche	Teilnehmerzahl, Motivation, Weiterentwicklung
<b>Switch</b>	Mitarbeiterin Sozialreferat München Ute Bertel	Schriftliche Anfrage; Internetrecherche; persönlich auf einer Messe	Beteiligungsgrund, Konzept, Durchführung, Kosten, Marketing
<b>Initiative "Freiheit und Verantwortung"</b>	Mitarbeiter der Initiative (Hotline)	Telefonische Anfrage; Internetrecherche	Konzept, Wettbewerbsunterlagen
<b>Wettbewerb "startsocial"</b>	Mitarbeiter der Initiative (Telefon-Hotline)	Internetrecherche	Konzept, Wettbewerbsunterlagen
<b>Initiative Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)</b>	Mitarbeiter von beteiligtem Unternehmen Arthur D. Little, Janina Baeder	Internetrecherche; persönlich auf einer Messe	Informationen zu Projekten
<b>Zeichen setzen! Integration macht Schule</b>	Projektleiterin bei der Stiftung der deutschen Wirtschaft Marika Müller	Telefonische Anfrage; Internetrecherche	Informationen zu Projekten
<b>DaimlerChrysler Werk Kassel</b>	Projektleiter Personalentwicklung, -dienste und Grundsatzfragen Jürgen Möller	Schriftlich, telefonisch und persönlich während eines Seminars	Einbringung von politischen Bildungskonzepten in die Personalentwicklung
<b>Netzwerk Antigewalt-Projekte im Main-Kinzig Kreis</b>	Mitarbeiterin Kreisjugendamt Main-Kinzig-Kreis Anita Losch	Telefonische Anfrage, Internetrecherche	Informationen zu Projekten und zu eventuellen Kooperationen mit Unternehmen, IHK und VHS

Melanie Zeller

**Wirtschaft und  
politische Erwachsenenbildung -**

**Chancen und Grenzen von Kooperations-  
ansätzen und Handlungsfeldern**

Band II

Melanie Zeller

## **Wirtschaft und politische Erwachsenenbildung -**

### **Chancen und Grenzen von Kooperations- ansätzen und Handlungsfeldern**

Band II

## 6. Ergebnisse der Unternehmensfallanalyse

### 6.1 Unternehmensleitbild

#### 6.1.1 Allgemeines

Jedes Unternehmen hat unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitarbeiter und der betrieblichen Funktionsbereiche tiefgreifend prägen. In der neueren Managementkultur ist man dazu übergegangen, diese die Interaktionsprozesse bestimmenden Kriterien zusammenzufassen und in Form von Leitbildern zu kommunizieren. Während man vor allem in kleineren und mittleren bzw. in traditionell gewachsenen Betrieben von einer im Lauf der Jahre entwickelten und gefestigten Unternehmenskultur mit einem auch von den Mitarbeitern verinnerlichten Leitbild, als einem von allen getragenen Ziel- und Verhaltenskorridor ausgehen kann, ist dies bei den großen, global agierenden Unternehmen nicht mehr eindeutig der Fall. In den in verschiedenen Ländern produzierenden bzw. Dienstleistungen durch eine multikulturell zusammengesetzte Mitarbeiterschaft anbietenden Unternehmen - wie dies auf alle Untersuchungsobjekte zutrifft -, stellt das zumeist mit Hilfe von Beratungsagenturen erarbeitete Unternehmensleitbild einen Minimalkonsens dar. Ein so zusammengesetztes Leitbild kann kulturellen bzw. betriebsbedingten Besonderheiten ebenso wie den Mitarbeiter- und Gesellschaftsansprüchen nur begrenzt Rechnung tragen. Letztlich setzt man auf die plakative Wirkung, die von den Moralkatalogen ausgeht. Die Einhaltung derselben kann dagegen nur schwer überprüft und kaum sanktioniert werden, werden sie doch häufig nur als Soll-Bestimmungen in den Unternehmen verstanden.

Trotz allem bergen die von den untersuchten Unternehmen kommunizierten Leitbilder eine Reihe von Anknüpfungspunkten für eine Zusammenarbeit mit politischen Bildungseinrichtungen. So unterstreichen alle in ihren Leitlinien die Wichtigkeit des gesellschaftlichen Engagements, nennen Kunden-, aber auch Mitarbeiterzufriedenheit und damit Achtung und Toleranz als Wertmaßstab, wollen nachhaltig handeln, also ökonomische, soziale und ökologische Ziele in Einklang bringen, und vieles mehr. Die im Unternehmensleitbild kommunizierten Ziele und Vorstellungen dienen vor allem als Richtschnur für das unternehmerische Verhalten - man kann auch sagen, eine Vision des für wünschenswert Gehaltene. Nahezu einmütig scheint *zurzeit* die Ansicht in den Führungsetagen vorzuherrschen, dass jedes Unternehmen als Mitglied der Gesellschaft derselbigen gegenüber eine Verpflichtung hat, die sich über betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und gesetzliche Regeln hinaus bewegt. Dieser Aspekt prägt wesentlich das Unter-

nehmensprofil bzw. die Corporate Identity und mündet in unterschiedlichen CC-Aktivitäten.<sup>805</sup>

Die Untersuchung zeigt jedoch, dass je nach Geschäftsverlauf und Management die Umsetzung der ausgearbeiteten Leitlinien zu variieren scheint. Dennoch sollen die Unternehmensleitlinien in die Untersuchung integriert werden, da sie ein nach innen und außen kommuniziertes Unternehmensbild bzw. einen Wert- und Handlungsmaßstab für ethisches, ökologisches und soziales Handeln darstellen. Neben der kommunizierten Dialogbereitschaft sowie dem Dienst an Kunden und Mitarbeitern sind die in den Handlungsgrundsätzen formulierten Ziele auch Grundlage für die Geschäftsbeziehungen mit Produzenten, Zulieferern und Abnehmern. Damit halten die Unternehmen ihre Geschäftspartner direkt und indirekt dazu an, sich auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards zu verpflichten. Die Selbstverpflichtungen bzw. die gelebte Unternehmenskultur ist aber ebenso wie das bürgergesellschaftliche Engagement ein wichtiger Motivationsfaktor und beeinflusst nicht nur das Betriebsklima, sondern fließt direkt und indirekt in Arbeitsanweisungen und Weiterbildungskonzepte mit ein. Am Unternehmensleitbild lässt sich somit eine Reihe von Handlungsgrundsätzen und Unternehmenszielen ableiten, die das Agieren des Unternehmens determinieren und in alle Felder von der Personalentwicklung über die Kommunikation bis zum ökologischen Umgang mit Ressourcen hineinwirken. In der vorliegenden Arbeit werden nun, ausgehend von der jeweiligen Unternehmenskultur, das Leitbild und die damit verbundenen Mitarbeiterbindungskonzepte bzw. Dialogprogramme Handlungskonsequenzen und Anschlussfelder für die politische Bildungsarbeit abgeleitet.

Noch eine methodische Anmerkung zum gesamten Kapitel 6: Die Fallanalyse wird in den Punkten nach Erkenntnissen zu einzelnen Unternehmen (durch Unterkapitel) differenziert, die eine umfangreichere Aufarbeitung zulassen. Dies ist insbesondere in den Kapiteln 6.1, 6.4, 6.5 und 6.8 der Fall. In den anderen Kapiteln erfolgt die Aufarbeitung je nach Materiallage und inhaltlichem Gegenstand entweder durch eine unternehmensspezifische Differenzierung im Text oder in einer Gesamtdarstellung. Wo notwendig und sinnvoll, werden Ergebnisse zu den in Kapitel 5 vorgestellten Projekten und Initiativen ergänzt.

---

<sup>805</sup> Vgl. Langen 1990, S. 44. Vgl. auch die gemeinsame Stellungnahme von BDA und BDI zum Grünbuch *"Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen"*, vorgelegt von der Europäischen Kommission (vgl. BDA/BDI 2002). Freitag 2001, S. 21; Deutsche Bank 2000 a.

### 6.1.2 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur BASF AG

Alle drei im Verbund stehenden Berichtssysteme, die über die ökologische, ökonomische und die soziale Dimension der BASF-Aktivitäten berichten, enthalten eine ausführliche Darstellung zu den Grundwerten und Leitlinien. Denn *"Identität, Ansehen, Transparenz und Verbindlichkeit der BASF sind auch eine Art Kapital, das eingesetzt wird, um ökonomisch erfolgreich zu sein."*<sup>806</sup> Wie sich die Verfolgung der in den Leitbildern kommunizierten Ziele und Aufgaben auf das ökologische und bürgergesellschaftliche Handeln des Konzerns auswirkt, wird in den jeweiligen Kapiteln erläutert, ebenso die sich hieraus ergebenden Kooperationsfelder. Der Ausarbeitung der gruppenweit gültigen Leitlinien bei BASF ging ein interner Analyseprozess der unterschiedlichen kulturellen Grundlagen voraus. Unter anderem wurden BASF-Publikationen auf enthaltene, implizit oder explizit genannte Werte untersucht und ergänzend externe Fachleute aus der Unternehmenskommunikation konsultiert. Vor der Einführung der Leitlinien im Jahr 2000 fand dann noch ein breit angelegter Diskussionsprozess statt. Eine vorläufige Fassung der Leitlinien wurde mit Führungskräften und Arbeitnehmervertretern sowie in Gesprächsforen diskutiert. Die daraus resultierenden Rückmeldungen und Anregungen bildeten schließlich die Grundlage für die endgültige Fassung. Die Präzisierung der Grundwerte in den Leitlinien wurde zuerst rund 1.200 Führungskräften in einer Veranstaltung vorgestellt.<sup>807</sup> Der Vorstandsvorsitzende stellte dort deutlich den Zusammenhang von Grundwerten und Unternehmenswert heraus.<sup>808</sup> Klaus Escher beschreibt den Prozess der Vermittlung der "neuen" Unternehmenswerte nach dem typischen Top-down-Prinzip: Im Rahmen der "Verantwortungskaskade" werden die Werte von den Führungskräften vorgelebt und an die Mitarbeiter weitergegeben.<sup>809</sup> Flankiert von den Kommunikationsmitteln wie der Mitarbeiterzeitschrift wurde zudem jedem BASF'ler ein persönliches Exemplar der Grundwerte und Leitlinien übergeben. Zusätzlich wurden allein in den nachfolgenden sechs Monaten 45 Informationsveranstaltungen durchgeführt.<sup>810</sup>

Aufbauend auf die Grundwerte und Leitlinien und in Ergänzung zu den jeweils gültigen Landesgesetzen hat man sich dann im Unternehmen das Ziel gesetzt, bis Ende 2001 einen Verhaltenskodex für jede Gruppengesellschaft zu entwickeln. Der Verhaltenskodex, der für die Mitarbeiter in Deutschland bereits im Jahr

---

<sup>806</sup> BASF 2001 b, S. 13.

<sup>807</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 12 f.

<sup>808</sup> Vgl. ebd., S. 13.

<sup>809</sup> Interview Escher.

<sup>810</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 14.

2000 festgelegt wurde, *"verdeutlicht anhand von Beispielen die rechtlichen Anforderungen an das Verhalten aller Mitarbeiter im Unternehmen im Umgang mit Gesprächspartnern oder staatlichen Stellen auf wichtigen Gebieten."*<sup>811</sup> Verstöße gegen den Kodex können demnach zum Anlass genommen werden, straf- und arbeitsrechtliche Konsequenzen gegen den betreffenden Mitarbeiter einzuleiten,<sup>812</sup> was, kritisch gesehen, als eine Verlagerung der Verantwortung auf den Arbeitnehmer gewertet werden kann. Im Verhaltenskodex ist zum Beispiel auch aufgeführt, dass, sofern keine Vorschriften bzw. unternehmensinternen Richtlinien bestehen, eigenverantwortliche Entscheidungen gefragt sind. Escher führt aus, die Mitarbeiter seien für wirtschaftsethische Fragen sensibilisiert, so *"dass eine ganz große interne Sozialkontrolle stattfindet. Man will den Laden sauber halten, das ist so ein bisschen die Mentalität."*<sup>813</sup> Mit der Einführung der neuen Leitlinien wurde eine Hotline zu einer Anwaltskanzlei geschaltet, bei der Mitarbeiter nachfragen können, wenn sie Rat für eigene Entscheidungen benötigen oder im Arbeitsumfeld Vorgänge beobachten, die sie für bedenklich halten.<sup>814</sup> Wie die Mitarbeiter zu diesen eigenverantwortlichen Entscheidungen kommen sollen, bleibt aber - sofern nicht durch Unternehmensrichtlinien geregelt - eine Frage des individuellen Wertmaßstabes. Weitere Handlungskonsequenzen bzw. gesellschaftliche Werte könnten hier durch die Integration von Bildungskonzepten transportiert werden.

Auch, wenn man sich durch Verhaltenskodizes bzw. Setzung von Sozial- bzw. Umweltstandards darum bemüht, die Lebens- und Arbeitsbedingungen an den verschiedenen Unternehmensstandorten zu verbessern, darf die hieraus resultierende gesellschaftliche Dimension bzw. vermutete politische Einflussnahme nicht überbewertet werden. *"Wenn man als BASF im Ausland tätig wird, hat man ja das Geschäft vor Augen. Das heißt, man hat die Notwendigkeiten des Unternehmens zu steuern. Das, was Sie schildern [<sup>815</sup>; M.Z.], wäre eher eine Präferenz, also ich glaube, nicht eine Tochterfirma in Südamerika oder so was wirkt aktiv an der Gestaltung der dortigen politischen Ordnung mit. Das wäre eine verfehlte Perspektive. Ich würde es eher so sehen, man trägt zum Wohlstand bei, man schafft Arbeitsplätze, man schafft individuelle Unabhängigkeit und dadurch verändert sich vielleicht indirekt etwas. Als Träger politischer Prozesse würde ich*

---

<sup>811</sup> BASF 2001 e, S. 10.

<sup>812</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 50.

<sup>813</sup> Interview Escher.

<sup>814</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 14.

<sup>815</sup> Gefragt war, inwiefern der Konzern durch hohe Investitionen Einfluss auf die Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik des Landes ausüben könne. Vorangegangen war eine Ausführung von Herrn Escher, in der er auf geplante Investitionen von 2,6 Mrd. in Südamerika verwies.



die BASF nicht sehen.<sup>816</sup> Und dennoch gilt, durch Projekte wie das im Jahr 1998 in Brasilien ins Leben gerufene Citizenship-Programm, in dem Mitarbeitern grundlegende Schulkenntnisse wie Rechnen und Schreiben vermittelt wurden,<sup>817</sup> wird ein Beitrag zur Informiertheit und zur Wahrnehmung von Eigenverantwortung geleistet. Zumal explizit in dem entsprechenden Gesellschaftsbericht zu lesen ist, dass neben der Allgemeinbildung auch *"die Fähigkeit trainiert wird, sich als Bürger in der Gesellschaft zu bewegen."*<sup>818</sup> Nun ist es natürlich nicht das Ziel von BASF, als "Weltverbesserer" aufzutreten, vielmehr sind die Aktivitäten darauf ausgerichtet, ideale Standort- und Produktionsbedingungen zu schaffen. Indirekt wirkt das Unternehmen jedoch durch die weltweite Verpflichtung auf die Umwelt- und Sozialstandards durchaus dazu bei, die Lebensbedingungen in Ländern, in denen es keine oder schlechtere Standards gibt, zu verbessern.

### **6.1.3 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Dresdner Bank AG**

In der Dresdner Bank gab es, wie in der Kurzübersicht zu den Untersuchungsobjekten aufgeführt, durchaus Überlegungen, ein Leitbild zu definieren. Gescheiterte Fusionen, eine sich verschlechternde wirtschaftliche Lage und interne Probleme haben jedoch zu einer anderen Prioritätensetzung geführt.<sup>819</sup> Nach Ansicht der Interviewpartner aus der PR-Abteilung Susanne Gutjahr und Ariane Schweg, ist dies aber nicht weiter schlimm, da es mehr auf das ankomme, was dahinter stehe, als auf die schönen Worte. Hier habe man als traditionelles Finanzunternehmen durchaus Werte verankern können.<sup>820</sup> Zu den Konzepten zur Festigung der Unternehmenskultur im Bereich Personalwesen lassen sich allerdings keine Aussagen treffen, da trotz Intervention eines Vorstandsmitgliedes der Bank der Informationsfluss nur gering ausfiel und entsprechend wenige Daten aus diesem Sektor in dieses Kapitel einfließen konnten. Wie den schriftlich vorliegenden Antworten zu entnehmen ist, wurde die Ausarbeitung des Leitbildes auf Grund der Übernahme durch die Allianz gestoppt.<sup>821</sup> Als Steuerungsinstrument und um die Befindlichkeiten der Mitarbeiter zu eruieren, greift man auf Mitarbeiterbefragungen zurück. So gab und gibt es sowohl Vollerhebungen zur Mitarbeiterzufriedenheit, die konzernweit angelegt sind, als auch Studien, die einzelne Einheiten beleuchten. Mit dem sogenannten *"Dresdner Kompass"* nutzt man die

---

<sup>816</sup> Interview Escher.

<sup>817</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 29.

<sup>818</sup> Ebd. S. 29.

<sup>819</sup> Schriftliche Antwort Jost. Demnach wurde eine übergreifende Leitbildausarbeitung aufgrund der Übernahme durch den Versicherungskonzern Allianz vorläufig aufgegeben.

<sup>820</sup> Interview Gutjahr/Sweg.

<sup>821</sup> Schriftliche Antwort Jost.

Optionen, die das Intranet zur schnelleren Datengewinnung bietet, und baut daher den Bereich der Online-Befragungen aus.<sup>822</sup> Die Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung belegen, dass der gescheiterte Zusammenschluss mit der Deutschen Bank und die anstehende Fusion mit dem Allianz-Konzern nicht spurlos an den Mitarbeitern vorbeigegangen ist. Nur 16% der Mitarbeiter sehen sich demnach in der Lage, neuen Kollegen die Unternehmensstruktur erklären zu können. Hier herrscht somit eine große Verunsicherung bezüglich der Unternehmensziele und der zur Verwirklichung zu beschreitenden Wege.

Vor großen Herausforderungen steht das Unternehmen damit auch bei der Mitarbeitermotivation. Laut einer Online-Befragung fühlen sich rund 55% durch ihren Vorgesetzten unzureichend motiviert.<sup>823</sup> Neben dem Ideenmanagement<sup>824</sup> und den Mitarbeitergesprächen, die als wichtigstes Instrument der Personalführung stärker eingesetzt werden sollen und sowohl zur Zieldefinition als auch zur Einbindung und Motivation als Lösung bevorzugt werden, könnten auch soziale Aktionen die Identifikation mit dem Unternehmen stärken. Denn gerade in Krisenzeiten - und die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, ist latent vorhanden - können durch gezielte PR-Maßnahmen Identifikationspunkte geschaffen und eine Festigung der Unternehmenskultur erreicht werden. Ein solches Maßnahmenpaket kann nur gemeinsam von Personalwesen und Öffentlichkeitsarbeit strukturiert und durchgeführt werden. Wie in Kapitel 3 aufgezeigt, lassen sich CC-Projekte sowohl als Weiterbildungsprojekte (also zum Aufbau sozialer Kompetenzen, Teamfähigkeit, Toleranz, Einbindung etc.) als auch zur Profilierung des Unternehmens nutzen. Vertrauen und Identifikation bei Mitarbeitern und Kunden kann damit geschaffen bzw. zurückgewonnen werden. Ebenso kann durch diese Projekte ein Weg beschritten werden, der von individuellen Lernprozessen hin zu einem Lernen führt, das unter anderem auch gesellschaftliche, politische und soziale Fragen berücksichtigt. Da entsprechende Programme und Projekte recht umfangreich sind, gleichzeitig aber schnell durchgeführt werden sollten, könnte hier auch auf externes Know-how zurückgegriffen werden. Sowohl bei der Ausgestaltung bzw. Auswahl von Aktivitäten zum bürgergesellschaftlichen Engagement unter Einbindung der Mitarbeiter als auch bei der Stärkung sozialer Kompetenzen wäre damit Raum für eine Zusammenarbeit mit politischen Bildnern ge-

---

<sup>822</sup> Ebd.

<sup>823</sup> Vgl. Ferrarese/Saul 2001, S. 25.

<sup>824</sup> Beim Ideenmanagement werden die eingereichten Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter durch ein Prämiensystem finanziell abgegolten und als Anreiz- und Vorbildsystem regelmäßig in Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift vorgestellt (vgl. z.B. dresdner banker 221/01, S. 41).

geben, die ihrerseits den Bedarf nutzen könnten, um elementare Ziele politischer Bildungsarbeit in die Konzepte einzubringen.

Die Dresdner Bank ist einen anderen, eher klassischen Weg gegangen, um ihre Erneuerung zu dokumentieren. Gründe hierfür gibt es viele: Zum einen sind die bürgergesellschaftlichen Aktivitäten der *"Beraterbank"* weit gefächert<sup>825</sup> und mehr auf Sponsoring als auf die Einbindung der Mitarbeiter ausgelegt. Zum anderen sind Projekte wie *"Switch"* oder verbindende soziale Aktionen nur schwer steuerbar bzw. im Haus noch nicht umgesetzt worden.<sup>826</sup> Ein Weg, "frischen Wind" in das Unternehmen zu bringen und das Wir-Gefühl zu stärken, lag für die (Werbe-) Strategen der Bank darin, die Marke zu verjüngen. Frisches Grün im Logo, das weiterhin auf die sächsischen Landesfarben Weiß und Grün setzt, und die deutlichere Anbindung an die Allianz in den Werbeslogans sowie beim öffentlichen Auftritt sollen die Identifikation mit dem Unternehmen stärken.<sup>827</sup> Ein wichtiges Medium zur Mitarbeiterbindung und Informationsvermittlung ist die Mitarbeiterzeitschrift, der *"dresdner banker"*. In der Publikation werden die Mitarbeiter in einer bunten Themenpalette über neue Produkte, das kulturelle, soziale und sonstige Engagement, die Unternehmensziele und die -strategie, die Stimmung in der Bank, Umweltthemen, Betriebssport und Sportsponsoring informiert und damit eingebunden.

#### **6.1.4 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Otto Versand GmbH & Co. KG**

Das Versandhaus Otto sticht aus der Reihe der untersuchten Unternehmen durch einige klar definierte Unternehmensziele und daraus abgeleitete Handlungsgrundsätze zu sozialen und ökologischen Zielen hervor. *"Durch nachhaltige Gewinne die Zukunft gewinnen"*<sup>828</sup> lautet der übergeordnete Leitsatz, der durch zwölf Unternehmensziele konkretisiert wird. Anhand von zehn Handlungsgrundsätzen zur Umweltpolitik und sieben Handlungsgrundsätzen zur Sozialpolitik werden die selbst aufgelegten Richtlinien weiter präzisiert und ergänzt.<sup>829</sup> Sie stellen somit einen überprüfbaren Rahmen zur Unternehmenspolitik dar und sind das Kennzeichen für die selbst auferlegte soziale Verpflichtung des Unterneh-

<sup>825</sup> Abgesehen vom Engagement in der namensgebenden Stadt Dresden. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.3.6 und 3.3.1 zum bürgergesellschaftlichen Engagement.

<sup>826</sup> Vgl. schriftliche Antwort Jost.

<sup>827</sup> Vgl. z.B. Koulen 2001; Nitz 2001.

<sup>828</sup> Otto Versand 2000 b, S. 1.

<sup>829</sup> Vgl. hierzu die Unternehmensfallbeschreibung, in der ausführlich auf die Leitsätze eingegangen wird.

mens. Die Unternehmensziele prägen damit nicht nur Leitbild und Kultur, sondern auch die öffentliche Meinung gegenüber dem Unternehmen.<sup>830</sup> Die Positionierung des Versandhändlers als ethisch verantwortliches Haus ist damit auch zu einem Markenzeichen des Vorstandsvorsitzenden Michael Otto geworden. In einem Interview im Managermagazin antwortete er auf die Frage: *"Sie persönlich äußern sich ja nicht nur zu Umweltthemen, sondern auch allgemein zu kritischen Fragen des unternehmerischen Ethos. Was stört Sie an den deutschen Managern?"*, folgendes: *"(...) Ich finde es schlimm, wenn ein Unternehmen sich gut entwickelt und gleichzeitig ankündigt, dass es demnächst 10.000 Leute entlassen werde. Oft bekommt der Vorstand für eine solche Nachricht noch ungeteilten Applaus von der Hauptversammlung (...). Das ist eine ungute Entwicklung. Letzten Endes tragen wir auch eine Verantwortung für die Mitarbeiter und unser soziales Umfeld."*<sup>831</sup> Diese Verantwortung ist im Familienunternehmen Otto durch eine Vielzahl von Leitlinien festgeschrieben. Zur Öffentlichkeitspolitik gehört daher auch, dass jeder Kunde das Recht hat, seine Fragen beantwortet zu bekommen. Anfragen werden im Haus daher ernst genommen. Davon konnte auch die Autorin profitieren, die sich mit ihrer Bitte, das Unternehmen als Untersuchungsobjekt zu gewinnen, direkt an den Vorstandsvorsitzenden Otto gewandt hatte. Da jede Anfrage an ihn auch beantwortet wird, wurde sie zu einem Interviewtermin nach Hamburg eingeladen, bei dem sich drei Mitarbeiter aus der Kommunikation, dem Personalwesen und dem Bereich *"Umwelt und Gesellschaftspolitik"* den Interviewfragen stellten. Als Gesamteindruck aus Interview, Literaturrecherche und Analyse der Unternehmenspublikationen lässt sich damit festhalten, dass Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten ethischen, sozialen und ökologischen Anliegen konsequent verfolgt und umgesetzt werden. Otto übernimmt damit eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen. Der Nachhaltigkeitsgedanke, der hierbei hervorgehoben wird, verdeutlicht aber auch die ökonomische Dimension, die hinter den Leitsätzen steht. Denn Ressourcenschonung sowie zufriedene Mitarbeiter und Kunden tragen letztlich zu mehr Produktivität und damit zum Unternehmenserfolg bei.

---

<sup>830</sup> Hier sei nur auf die zahlreichen Umwelt-, Ethik- und sonstigen Preise verwiesen, mit denen das Engagement des Konzerns gewürdigt wurde. Auch die hohen Zustimmungswerte, die sich in der Mitarbeiterzufriedenheit zeigen und regelmäßig durch Mitarbeiterbefragungen gemessen werden, bestätigen dies.

<sup>831</sup> Jensen/Kaden 1999.

Da eine Vielzahl der Ziele, die Otto verfolgt,<sup>832</sup> Themen beinhalten, die auch in der politischen Bildungsarbeit von großer Relevanz sind, wäre eine Annäherung sicherlich lohnenswert. Zumal der Konzern es sich, wie der Vorstandsvorsitzende im Gespräch mit Auszubildenden seines Hauses formulierte,<sup>833</sup> zur Aufgabe gemacht hat, *"den Umweltschutz in den Köpfen und Herzen der Menschen so zu verankern, dass tägliches Handeln daraus entsteht."*<sup>834</sup> Hinzu kommt das große Renommee, das der Vorstandsvorsitzende Otto genießt und auch nutzt, um - wie oben geschildert - die moralische Verantwortung der Wirtschaft für Bürger und Angestellte zu untermauern. Hier sei zum Schluss nochmals darauf verwiesen, dass man sich im Versandhaus des Themenfeldes der Menschenrechte angenommen hat. Durch Berichterstattung über die Fortschritte und die konsequente Überprüfung der Sozialstandards wird nicht nur ein Beitrag für humane Arbeitsbedingungen geleistet; gleichzeitig werden demokratische Werte vermittelt und hierzulande der Blick für Probleme in Produzentenländern geweitet. Auch hieran kann politische Bildungsarbeit anschließen, denn sicherlich lässt sich in der internen Kommunikation über Fragen, wo die Ware herkommt, wie sie produziert wird, welche Kriterien gelten etc., in Verbindung mit den Unternehmensleitsätzen noch einiges vermitteln. Verständnis und Verantwortung fängt immer im Kopf an und setzt Einsicht voraus. Diese kann jedoch nur geweckt werden, wenn man auf die unterschiedlichen Bildungsbedürfnisse der Mitarbeiter vom Spediteur über den Versandmitarbeiter bis zur Führungskraft, individuell eingeht. Demzufolge sollten Bildungsträger versuchen, den Vorstandsvorsitzenden beim Wort zu nehmen, und gemeinsame Strategien zur Festigung des Umweltschutzverständnisses und der sozialen Achtung zu entwickeln. Hier sind m.E. Kooperationsmöglichkeiten mit Otto, die Bildungsangebote ins Haus bringen, ebenso möglich, wie durch den Konzern unterstützte Umweltbildungsangebote, die sich an die Bevölkerung wenden. Darüber hinaus wäre zu überlegen, wie sich politische Bildner durch Agentur- und Beratungsleistungen in die Werbearbeit zu den Gesellschaftsaktivitäten des Hauses einbringen könnten. Denn hier liegt der Fokus der Aktivitäten relativ einseitig, durch die Michael-Otto-Umweltstiftung gelenkt. Dabei bietet das Feld der ethischen und sozialen Verantwortung, für die der Vorsitzende schon ausgezeichnet wurde, auch eine breite Aktionsbasis.

---

<sup>832</sup> Von der Dokumentation ökologischen Handelns und damit verbundener Ressourcenschonung bis zur Initiierung von sozialen Standards zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.

<sup>833</sup> Darauf und auf Beispiele wurde zum Teil bereits in Kapitel 5.4 eingegangen; es wird in Kapitel 6.5.3 noch ausführlicher behandelt.

<sup>834</sup> Otto Versand 2000 c, S. 20.

### 6.1.5 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Siemens AG

Interne Wettbewerbe und Auszeichnungen sind ein Baustein zur Festigung der Unternehmenskultur. Sie dienen ebenso dazu, die Mitarbeiter zu motivieren bzw. für bestimmte Themenfelder zu sensibilisieren. So gibt es zum Beispiel für effiziente und nachahmenswerte Kommunikation den *"Siemens Communication Award"*, der mit der entsprechenden Medienwirkung in München jährlich vergeben wird. Den *"top+ Award"* gibt es für herausragende Leistungen bei der Steigerung des Geschäftswertbeitrages.<sup>835</sup> Aber auch die Auslobung eines internen Wettbewerbs zur Verbesserung des Umweltschutzes, der allerdings nicht jährlich durchgeführt wird, ist zu nennen. Der Wettbewerb trägt zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für Umweltaspekte sowie zur Identifikation bei und ist standortübergreifend.<sup>836</sup>

Nach einer nicht repräsentativen Studie, die in Auszügen in der Führungskräftezeitschrift *"Dialog intern"* dargestellt wurde, hat sich im Konzern eine starke verbindende Kultur gebildet. *"Die Menschen sehen sich bei Siemens fast wie in einem kleinen Staat, der seine Politiker hat, seine Gesetze und seine eigene Kultur."*<sup>837</sup> Eine im selben Jahr durchgeführte Online-Umfrage der Mitarbeiterzeitschrift *"SiemensWelt"* kommt bezüglich des bürgergesellschaftlichen Engagements von Unternehmen jedoch zu dem Ergebnis: *"Warum, und dass Unternehmen sich gesellschaftlich engagieren, das ist vielen freilich nicht so ganz klar."*<sup>838</sup> Dabei - so die weiteren Ausführungen - könne gerade Siemens hier auf eine lange und anerkannte Tradition zurückblicken. Denn bereits Firmengründer Werner von Siemens habe *"innovative Sozialpolitik zugunsten eigener Mitarbeiter und ihrer Familien"*<sup>839</sup> betrieben. In diesem Dialogprozess vermitteln und unabhängig reflektieren kann eine Aufgabe sein, die von (politischen) Bildnern erfüllt werden kann, ebenso wie die stärkere Einbindung der Mitarbeiter in das bürgergesellschaftliche Engagement. Denn was in der *"SiemensWelt"* für das Wissensmanagement im Allgemeinen mit dem Ausspruch *"Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß"*<sup>840</sup> angesprochen wird, lässt sich natürlich auch auf alle anderen Themenfelder wie Umweltschutz, bürgergesellschaftliches Engagement etc. übertragen. Was ungenutzt an Wissen und Praxiskenntnissen oder auch an Motivationen brach liegt, könnte durch einzurichtende Netzwerke nutzbar gemacht

<sup>835</sup> Vgl. Buchholz 2001; Huber 2000.

<sup>836</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zum Thema Umweltschutz in Kapitel 6.5.4.

<sup>837</sup> Siemens 2001 d, S. 8.

<sup>838</sup> Heimbach 2001, S. 8.

<sup>839</sup> Ebd., S. 8.

<sup>840</sup> Preis 2000 a, S. 8.

werden. Zum Beispiel, indem ein Erfahrungsaustausch stattfindet sowie Wissen, Arbeitskraft und Know-how vermittelt und von politischen Bildungsträgern betreut wird. So könnten Bildungsträger als Wissensmakler auftreten, Referenten oder Ansprechpartner sowie Arbeitswillige (für bürgergesellschaftliches Engagement) vermitteln oder Workshops und ähnliche Veranstaltungen konzipieren, die einen Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Interessengruppen (von der Naturschutzgruppe bis zum Mobilfunkinteressierten oder -gegner) anregen und so den Informationstransfer sicherstellen. Hierdurch könnte eine neue Form der partizipativen und unentgeltlichen Teilhabe an Wissen geschaffen werden, denn allzu oft ist fehlendes Wissen eine große Barriere für gesellschaftliche Beteiligungsversuche. Im Verlauf dieser intensiven Einbindung der Mitarbeiter könnten durch persönliche Begegnungen und gezielt initiierte Projekte kulturelle und soziale Schranken im Unternehmen bzw. im Alltag, zum Beispiel durch ehrenamtliche Betreuung von Ausländern bei Behördengängen, überwunden werden.

Da es jedoch wichtig ist, solche Fragen und Themenkomplexe nicht unbeantwortet zu lassen, kann die Kooperation mit externen Bildungspartnern eine Lösung sein, zumal die siemensinterne Befragung verdeutlicht, dass die Bereitschaft, Wissen und damit in gewisser Weise auch Macht, Ansehen, Erfolg etc. zu teilen, durchaus ein Problem für die Zusammenarbeit darstellen kann. Siemens verfügt zwar über Unternehmensleitlinien, die auf Basis weltweiter Mitarbeiterbefragungen ermittelt und regelmäßig überprüft werden.<sup>841</sup> Die Festigung dieser Werte ist jedoch eine beständige Aufgabe, die eine Vernetzung von Konzepten zur Ausbildung interkultureller und sozialer Kompetenzen bedingt und dabei auch die gesellschaftspolitischen, sozialen und ökologischen Dimensionen umfassen muss. Da dies mit den immer stärker gestrafften betrieblichen Ausbildungskonzepten nur schwer vereinbar sein dürfte, sollten hier geförderte Programme zur außerberuflichen Fortbildung greifen und diese Identifikationsfragen aufgreifen. Ein organisatorisches Umsetzungsbeispiel könnte hier die später noch geschilderte Zusammenarbeit der DaimlerChrysler AG mit der VHS Stuttgart sein.

Bei den Themen "Unternehmenskultur" und "-ziele" setzt man auch im Siemens-Konzern besonders auf die Führungskräfte, die mittels Zielvereinbarungsgesprächen den Werte- und Zielkorridor vermitteln sollen. *"Das heißt, der einzelne Mitarbeiter gestaltet seine Aufgaben ganz wesentlich mit"*<sup>842</sup>, so der Idealfall laut

---

<sup>841</sup> Interview Kühnl.

<sup>842</sup> Bonitz-Knieper/Müller/Schmidt 2000, S. 11.

Personalvorstand Peter Pribilla. Er räumt allerdings in einem in der Mitarbeiterzeitschrift erschienenen Beitrag ein, dass man bei der Vermittlung von Unternehmenszielen und -identifikation zwar auf einem guten Weg sei und auch mit den Führungsgesprächen die richtigen Instrumente habe, aber noch nicht zufrieden sei. *"Wie gut das funktioniert, liegt übrigens nicht nur an den Führungskräften. (...) Sie [gemeint sind die Mitarbeiter; M.Z.] haben die Pflicht, die neue Art der Führung, dort wo sie noch nicht so gut funktioniert, einzufordern."*<sup>843</sup> Der eigenverantwortliche Mitarbeiter, der nicht mehr nur Anweisungen befolgt, kann jedoch nicht ohne weiteres geformt werden. Galt in früheren Jahren ein mitdenkender Facharbeiter als Hindernis für einen geregelten Arbeitsablauf, so gilt heute: *"man gibt sein Hirn nicht mehr am Werkstor ab."*<sup>844</sup> Hier hat, wie eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung bestätigt, ein Umdenkungsprozess eingesetzt, der eben auch von einem Facharbeiter ganzheitliches Denken und Handeln erfordert.<sup>845</sup> Damit steigen die Anforderungen an die kommunikativen, organisatorischen und persönlichen Kompetenzen der Arbeitnehmer. Entsprechend müssen die betrieblichen Weiterbildungskonzepte neu strukturiert werden. Bei der Vermittlung der persönlichen Kompetenzen, zu denen auch die Fähigkeit gehört, eigene Positionen zivilcouragiert zu vertreten, können sich dann auch externe politische Bildner einbringen.

Ein wesentlicher Baustein ist die Vermittlung von Fähigkeiten zur besseren Urteilskompetenz bzw. zum vernetzten Denken. Eigenes und fremdes politisches, ökonomisches und soziales Handeln im Kontext sehen und auf Nebenwirkungen prüfen, sind wichtige politische Bildungsaspekte. Eine Option wären hierfür zum Beispiel Seminare und Workshops, in denen Mitarbeiter unbelastet von betrieblichen Auflagen und Restriktionen Abläufe reflektieren und auf ihre Stimmigkeit mit internen und externen Richtlinien, aber auch den eigenen Wertevorstellungen überprüfen können. Die Vernetzung von betrieblichen Unterweisungen bzw. Weiterbildungsangeboten mit Konzepten zur Persönlichkeitsbildung oder der gleichzeitigen Thematisierung von kritischen Fragestellungen, die mit der Arbeit verbunden sind, könnte durch unabhängige Dritte aus dem politischen Bildungssektor eine perspektivische Änderung erfahren. Denn die reine fachliche Qualifikation reicht für den Arbeitsalltag nicht mehr aus, gefragt sind daneben die weichen Faktoren, die die Persönlichkeit des Einzelnen ausmachen.<sup>846</sup> Die Überlebensfä-

---

<sup>843</sup> Ebd., S. 11.

<sup>844</sup> Unterhinninghofen 2002, S. A 31.

<sup>845</sup> Vgl. ebd., S. A 31.

<sup>846</sup> Vgl. hierzu auch Sander 1991, S. 206; Arnold 1998 b, S. 43.



higkeit des Unternehmens hängt, ebenso wie in der Gesellschaft, wesentlich davon ab, dass der Mitarbeiter sein Wissen nicht nur erwirbt, sondern auch umsetzt und andere daran teilhaben lässt.

## 6.2 Social Sponsoring

Die Unternehmen können auf eine mehr oder weniger etablierte Praxis des Sponsorings aufbauen. Hierzu gibt es in den untersuchten Unternehmen auch Projektmanager bzw. je nach Größe der Firmen eigene Abteilungen, die in der Regel im PR-Bereich angesiedelt sind. Vor Ort finden sich - wobei dies eher auf Siemens und BASF, aber auch auf die Dresdner Bank zutrifft - eine Vielzahl von Beispielen, bei denen Aktivitäten im Gemeinwesen, Mitarbeiterengagement oder auch gemeinnützige Organisationen durch materielle, sachliche und personelle Ressourcen unterstützt werden. Bis auf wenige von den Zentralen gesteuerte Aktionen ist jedoch zu beobachten, dass eine systematische Vernetzung der Aktionen bzw. die Einbettung in die Unternehmensstrategie nicht gelingt. Neben dem Systematisierungs- und Profilierungsbedarf, der für die Unternehmen intern aus diesem Umstand abzuleiten ist, lässt sich hier auch ein Beratungsbedarf feststellen. Dieses Bedarfs sollten sich (politische) Bildungseinrichtungen annehmen, bevor Unterstützung bei externen Agenturen gesucht wird. Dies wäre umso wichtiger, als festzuhalten ist, dass bei den Interviewpartnern, die eine wesentliche Lenkungscompetenz bezüglich entsprechender Kooperationsprojekte innehaben, nicht klar ist, wo, warum bzw. wie sie auf Angebote von politischen Weiterbildnern zurückgreifen sollten. Dies betrifft sowohl den beruflichen Weiterbildungssektor, in den unter anderem auch die Ausbildung sozialer Kompetenzen gehört, als auch das Feld CC, das gesellschaftliches Engagement und die Vermarktung desselben umfasst.

Politische Bildung kann durch das Aufgreifen des Themas CC dazu beitragen, dass das bürgergesellschaftliche Engagement aufgewertet und die Rolle der Unternehmen stärker beachtet und diskutiert wird. Dass ein solcher Dialog wichtig wäre, hat zum Beispiel auch die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages *"Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements"* in ihrem Abschlussbericht festgestellt: *"Diese Aktivitäten [gemeint sind die finanzielle, materielle und personelle Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen durch Unternehmen; M.Z.] sind bislang in Deutschland allerdings noch nicht Thema eines breiten öffentlichen Diskurses, bei dem es um die Rolle von Unternehmen in der Bürgergesell-*

*schaft geht. (...) Eine Weiterentwicklung des bürgergesellschaftlichen Engagements von Unternehmen (...) bedarf der Gewinnung von und der Kooperation mit Akteuren des Dritten Sektors. (...) Diskussions- und Klärungsbedarf ergibt sich dort, wo Unternehmen mit ihrem Engagement in gesellschaftlichen Bereichen, die ihnen bisher verschlossen waren, neue Einflussmöglichkeiten erhalten.*"<sup>847</sup>

Politische Bildungsträger können hier zwischen Unternehmen und Drittem Sektor vermitteln. Konfliktpotenziale können so im Vorfeld reduziert und dem Verlust an Definitionsmacht gegenüber dem eigenen Gegenstand vorgebeugt werden.

Während in den Mitarbeiterbroschüren von Siemens nur vereinzelt für übergeordnete soziale Projekte oder Organisationen geworben wird, finden sich in jeder Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift *"dresdner banker"* ganzseitige Anzeigen, die zum Beispiel zur Blutspende oder zur finanziellen Unterstützung einer Organisation wie *"Brot für die Welt"*, *"Unicef"*, *"Naturschutzbund Deutschland"* aufrufen.<sup>848</sup> Der Platz für die Anzeigen wird den sozialen Organisationen nach Auskunft der Unternehmenskommunikation unentgeltlich überlassen, wobei das Erscheinen davon abhängig ist, wie viel Raum noch zur Verfügung steht. Dieses Aktionsfeld könnte gemeinsam mit politischen Bildungsträgern weiter ausgebaut werden. Vieles spricht für eine Vernetzung von Bildungskampagnen, die Formen und Möglichkeiten gesellschaftlichen oder politischen Engagements aufzeigen. Anzknüpfen wäre an die schon jetzt vorbildliche Berichterstattung zu sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten von Mitarbeitern unter Verweis auf Aktionsformen, Gründe und Einbringungsmöglichkeiten. So wurde in einer Ausgabe des *"dresdner banker"* über die Knochenmarkspende eines Mitarbeiters berichtet, dabei wurden die Gründe für die Spende ebenso thematisiert wie die Ängste, die mit einem solchen Eingriff verbunden sind. Am Rande des Berichts waren ergänzend Kontakt- und Informationsschriften aufgeführt, die jedem Einzelnen eine gezielte Vertiefung des Themas erlaubten.<sup>849</sup> So etwas wäre auch mit einer Vorstellung gesellschaftlich engagierter Mitarbeiter oder entsprechender Initiativen für alle Unternehmen(sbeispiele) denkbar oder der Thematisierung von Gesellschaftsthemen, die auch im Interesse des Unternehmens liegen. Beim Otto-Konzern würde sich ein Aktions- und Informationsprogramm rund um das Thema "Ökologie" anbieten, bei dem die Michael-Otto-Umweltstiftung einzubinden wäre.

---

<sup>847</sup> Deutscher Bundestag 2002, S. 468 und S. 476.

<sup>848</sup> Vgl. z.B. den *dresdner banker* 222/01 und 223/01. In beiden Mitarbeiterzeitschriften findet sich jeweils direkt auf der ersten Seite der Aufruf des Deutschen Roten Kreuzes zur Blutspende. In der *SiemensWelt* 6/01 wurde für freiwilliges Engagement geworben und auf Seite 21 eine Anzeige des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für das *"Internationale Jahr der Freiwilligen"* abgedruckt.

<sup>849</sup> Vgl. Rutzki 2001.

Resultat weiterer Einsparungen in den Unternehmen könnte auch die Verlagerung bzw. Übertragung der Social Sponsoring-Aktivitäten an entsprechend neu ausgerichtete politische Bildungspartner oder -agenturen sein. Ein Nutzenkonzept, das den Anforderungen beider Seiten entspricht, wäre hierfür jedoch Voraussetzung. Vorstellbar wäre zudem der Ausbau der Beratungsleistungen zur Auswahl der sozialen, kulturellen und ökologischen Unterstützungsleistungen, die die Unternehmen an Dritte vergeben. Das hieße die Erarbeitung eines Zielkataloges, nachdem die politischen Bildungspartner auf lokaler Ebene Social Sponsoring-Partner aus dem nichtkommerziellen Sektor an die Unternehmen herangeführt hätten.

Die Realisierungschancen von reinen Social Sponsorships der Wirtschaft mit Blick auf politische Bildungsangebote sind m.E. gering. Eine größere Unterstützung wird in der Regel nur im Rahmen der in den nachfolgenden Kapiteln geschilderten Gesamtkonzepte möglich sein. Das heißt, dass geförderte Bildungsangebote in eine Kooperation bzw. ein Unternehmensinteresse eingebunden sind, was sonst an Agenturen vergeben oder nicht berücksichtigt würde. Kleinere Sponsorships sind dagegen durchaus vorstellbar. So finden sich bei allen Unternehmen Hinweise darauf, dass zum Beispiel Betriebsräume für Veranstaltungen von Vereinen zur Verfügung gestellt werden. Auch die Plakataktion der Adam Opel AG mit der BpB und dem FC Bayern München ist ein solches Beispiel, das allerdings schon die Grenze des reinen Sponsoring überschreitet, da gesellschaftliche Interessen des Unternehmens berührt sind (Klima gegen Ausländerfeindlichkeit) und es sich nicht um ein Werbequoten-Sponsoring handelt.

### 6.3 Personalentwicklung/Ausbildung

Tendenziell neigten die Interviewpartner aus dem Aus- und Weiterbildungssektor zu einer größeren Verslossenheit bezüglich der Darlegung von hauseigenen Personalentwicklungsprogrammen. BASF und Dresdner Bank verwiesen darauf, dass die Programme nicht in gedruckter Form vorhanden und nur über das Intranet publiziert würden. Da außer dem Versandhändler Otto keines der näher analysierten Unternehmen Weiterbildungsprogramme direkt zur Verfügung stellte<sup>850</sup> - bei der Siemens AG erhielt die Autorin das Weiterbildungsprogramm auf Anforderung von der *"Siemens Qualification and Training"*, die ausgelagert ist und bei der die Veranstaltungen zum großen Teil auch von Externen gebucht werden

---

<sup>850</sup> Zu Otto vgl. Otto Versand 2000 e; ders. 2000 f; ders. 2000 g; ders. 2000 h; ders. 2000 i.

können - reduzieren sich die Ergebnisse daher auf die in den Interviews getroffenen Äußerungen. Hinzu kommen einige in den Unternehmenspublikationen recherchierte Hinweise zu Personalentwicklungsbausteinen und Schulungskonzepten.<sup>851</sup>

Generell lässt sich für alle Unternehmen festhalten, dass die Verantwortung für die Weiterbildung - ob beruflich oder persönlich - zunehmend auf die Mitarbeiter verlagert wird. Für Siemens wurde die Aussage getroffen: *"Bei der Weiterbildung sollen Siemens-Mitarbeiter Unternehmer in eigener Sache sein."*<sup>852</sup> Hierfür setzt man neben den klassischen Veranstaltungen zunehmend auf dezentrale multimediale Lernprogramme, auf die auch außerhalb des Arbeitsalltags zurückgegriffen werden kann. Diese medialen Programme sind jedoch nur für bestimmte betriebliche Kenntnistransferleistungen einsetzbar; sobald auch soziale Faktoren vermittelt werden sollen bzw. Teamarbeitskonzepte gefragt sind, müssen sie durch andere Formen ergänzt werden, bei denen auch externe Bildungsanbieter ihr Know-how einbringen könnten. Das heißt, dass, ähnlich wie später noch in Kapitel 7 am Beispiel von DaimlerChrysler und der VHS Stuttgart dargestellt, die Aufnahme von politischen Bildungsveranstaltungen neben denen zur beruflichen Fortbildung in einen Bildungskatalog vorstellbar wäre. Denn auch bei Siemens gibt es einen Weiterbildungskatalog, der zweimal im Jahr aufgelegt und vom Bereich *"Siemens Qualification and Training"* erstellt wird. Das Qualifizierungs- und Trainingsprogramm Oktober 2001 bis März 2002 beinhaltete rund 1.000 Seminare, Trainings und Workshops und war in drei Bereiche gegliedert. Unter der Rubrik *"People"* ging es um die Vermittlung von persönlichen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen.<sup>853</sup> Hier könnten auch Seminare aus der politischen Weiterbildung eingebracht werden, wobei die Einschränkung gilt, dass politische Bildungskonzepte in Verbindung mit beruflichen Nutzungskonzepten vor allem eine Chance als ergänzende Fortbildungsangebote haben, das heißt außerhalb der innerbetrieblichen Bildung aufgegriffen werden. Eine Integration in den Kontext der internen Fortbildung dürfte dagegen eher die Ausnahme sein. Denn hier gibt es mit 5.000 Referenten, von denen 800 hauptberuflich bei Siemens beschäftigt sind, und die zusammen etwa 27.000 Weiterbildungsmaßnahmen durchführen, mehr als genug Angebote. Daher gibt es auch keine Zusammenarbeit mit Bil-

---

<sup>851</sup> Durch Siemens wurde die Autorin nicht auf das Weiterbildungsprogramm aufmerksam gemacht. Hinweise zu den Trainingsangeboten fanden sich vielmehr in den Mitarbeiterzeitschriften.

<sup>852</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

<sup>853</sup> Vgl. Siemens Qualification and Training 2001 a.

dungsträgern.<sup>854</sup> Es wäre jedoch vorstellbar, dass im Verlauf der allgemeinen Einsparung, dem Arbeitsplatzabbau und der zunehmenden Akzentuierung hin zum selbstgesteuerten Lernen eine Umschichtung ansteht, die neue Konzepte der Zusammenarbeit ermöglicht. Da die Geschäftseinheit "*Siemens Qualification und Training*" auch als Weiterbildungsanbieter am Markt agiert, ist eine Zusammenarbeit mit Dritten, so auch politischen Bildnern, dennoch auszuschließen. Einzig die Kostenseite könnte dafür sprechen, doch andere Partner hinzuzuziehen, denn Workshopkosten von 2.000 - 5.000 Euro, je nach Dauer und Umfang, sind keine Seltenheit.<sup>855</sup>

Ähnlich kann beim Otto Versand argumentiert werden. Dort finden sich in den Weiterbildungsprogrammen Angaben zu den Kosten, die - wenn sie nicht der Abteilung belastet werden - wenigstens teilweise von den Mitarbeitern zu tragen sind.<sup>856</sup> Doch auch hier setzt man auf die eigenen Trainer und Seminarleiter und räumt einer Zusammenarbeit wenig Potenzial ein.<sup>857</sup> Wenn die Weiterbildung in den Betrieben aber immer größerem Kostendruck unterliegt, engere Zeitfenster umfasst und auf die Schultern der Mitarbeiter verlagert wird, schrumpft auch der Spielraum für politische Bildungsarbeit, die nicht immer als unmittelbar nutzbringend angesehen wird. Hier gilt es, mit entsprechenden nutzenorientierten Konzepten, die am Bedarf orientiert sind, aber auch durch eine bereits mehrfach angesprochene Imagearbeit zu reagieren.

---

<sup>854</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

<sup>855</sup> Für das in der Rubrik "*Human Resources Management*" angegebene fünftägige Seminar "*Potenziale effektiv nutzen*" werden 1.800 Euro veranschlagt. Ein eineinhalbtägiger Integrationsworkshop "*Fremder im eigenen Land - Ein Workshop für Rückkehrer*" kostet 920 Euro für begleitende Lebenspartner zusätzlich 670 Euro. Management Learning Programme mit durchschnittlich 13 Präsenztagen bewegen sich zwischen 4.900 und 8.500 Euro (vgl. Siemens Qualification and Training 2001 b, S. 28, S. 55 und S. 25).

<sup>856</sup> Vgl. z.B. Otto Versand 2000 f; ders. 2000 g.

<sup>857</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

## 6.4 Bürgergesellschaftliches Engagement

### 6.4.1 Allgemeines

Neben Geldspenden und dem Sport- oder Kultursponsoring nimmt die Bedeutung des Social Sponsorings als Instrument der Kommunikations- und PR-Arbeit von Unternehmen zu. Durch soziale Aktivitäten und die damit verbundene Mitarbeitereinbindung lässt sich bürgerschaftliches, soziales, ökologisches oder wie auch immer herauszustellendes Engagement gegenüber der Öffentlichkeit besonders gut in Szene setzen und kennzeichnet damit die CC-Aktivitäten. Die gute PR scheint deshalb ein wesentlicher Grund für das Engagement zu sein, zu dem teilweise Mitarbeiter auch freigestellt werden. Bei ihren Engagements setzen die Unternehmen unterschiedliche Prioritäten sowohl im Umfang ihrer finanziellen, sachlichen oder persönlichen Verpflichtungen, in der Fokussierung auf einzelne Engagementfelder bzw. -themen, als auch bei der Unterstützung der Aktivitäten von Mitarbeitern. Einen kleinen Einblick in die Aktivitätsfelder liefern die herausgearbeiteten Kriterien zum Engagement der untersuchten Unternehmen. Dort konnte - ebenso wie dies im Folgenden der Fall ist - das Engagement der Untersuchungsobjekte als solches nur skizziert und durch einige Beispiele eine Annäherung erzielt werden. Eine eingehendere Betrachtung der verschiedenen gesellschaftlichen Aktivitäten, die die in der Fallstudie näher beleuchteten Unternehmen mittels eigener Projekte oder durch die Unterstützung anderer Organisationen, Verbände oder der Mitarbeiterschaft zum Nutzen der Gesellschaft initiieren, muss dem einzelnen Betrachter überlassen bleiben. Die Selektion des unternehmerischen Engagements hängt sicherlich auch von eigenen Präferenzen bzw. von denen der jeweiligen Bildungseinrichtungen ab, die hieraus Anknüpfungskriterien ableiten können und wollen.

In der Regel ist das gesellschaftliche Engagement sehr breit gefächert und durch die globale Präsenz der Unternehmen so vielfältig, dass viele der Aktionen getreu dem Motto *"think global, but act lokal"*<sup>858</sup> in regionaler Eigenregie der Betriebsstätten verwirklicht werden. Vielfach sind nur die großen Aktivitäten mit Medienwirkung in den Zentralen bekannt bzw. werden von dort gesteuert. Für die Siemens AG war man zum Zeitpunkt der Recherche gerade dabei, die Aktionen der weltweiten Standorte zu erfassen, um sie dann besser überblicken, präsentieren und kommunizieren zu können.<sup>859</sup> Allein die Beschreibung der Aktivitäten, die bei Siemens innerhalb eines Jahres stattfinden - von der Zielrichtung über die Kon-

---

<sup>858</sup> Heimbach 2001, S. 9.

<sup>859</sup> Vgl. hierzu die Webseite der Siemens AG unter <http://www.siemens.de> (Stand 19. Oktober 2001), auf der die CC-Aktivitäten nach Ländern geordnet dargestellt werden.

zeption bis zur Wahl der Partner - würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Für die politische Bildungsarbeit und das Ziel der vorliegenden Arbeit wäre eine solche Auflistung jedoch nur von geringem Nutzen, zumal die alle Standorte umfassende Registrierung und Einordnung der Aktivitäten selbst für Eingeweihte nicht ganz einfach zu sein scheint.<sup>860</sup> Mit Blick auf den zeitlichen Rahmen und den Umfang der vorliegenden Arbeit sowie den dahinterstehenden sachlichen Aufwand galt es daher, besonders bei den Unternehmenspublikationen erheblich zu selektieren, auch um die Lesbarkeit zu gewährleisten. Hinzu kommen datenschutzrechtliche Einschränkungen, die es den Betrieben nahezu unmöglich machen, individuelles Mitarbeiterengagement zu erfassen und letztlich auch die Tatsache, dass Engagementformen von Land zu Land unterschiedlich sind. In den nachfolgenden Darstellungen stehen daher die Aktivitäten im Vordergrund, die Schnittstellen zur politischen Bildungsarbeit aufweisen oder möglich erscheinen lassen.

Um ein erstes und aktuelles Bild von den gesellschaftlichen Aktivitäten der untersuchten Unternehmen zu erhalten, ist ein Blick auf die Internetdarstellungen und die Unternehmenspublikationen lohnenswert. Nahezu alle in der Fallstudie untersuchten Unternehmen, mit Ausnahme der Dresdner Bank AG, verfügen über ein Leitbild und/oder über eine Wertecharta, aus der sich soziale, ökologische und gesellschaftliche Verantwortungsfelder ableiten lassen.<sup>861</sup> Ein Großteil der bürgergesellschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen ist traditionell verankert und steht in engem Zusammenhang mit den eigenen Produkten bzw. dem Engagement des Firmengründers und dessen Nachfahren. Wenn durch den allgemeinen Trend, bürgergesellschaftliche Verantwortung stärker zu bejahen,<sup>862</sup> um hieraus unter anderem einen zusätzlichen Imagetransfer zu erzielen, das Engagement der Unternehmen stärker kommuniziert wird, bedeutet dies nicht, dass nun mehr Mittel zur Verfügung stehen.<sup>863</sup> Vielmehr werden die Aktivitäten stärker denn je gesteuert und klare Engagementfelder definiert. Ein wichtiges Kriterium für das

---

<sup>860</sup> Vgl. hierzu die Bestrebungen von Siemens, seine bürgergesellschaftlichen Aktivitäten neu zu strukturieren. Hierauf wird im Verlauf der Analyse noch einzugehen sein.

<sup>861</sup> Vgl. hierzu die Darstellungen aus Kapitel 5, in denen die für die Untersuchung relevanten Werte und Leitbilder aufgeführt sind. Für den verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt wurden Leitlinien bei der Dresdner Bank ermittelt, die unter [http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/03\\_dresdner\\_bank/06\\_nachhaltigkeitsbericht/umweltleitlinien.pdf](http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/03_dresdner_bank/06_nachhaltigkeitsbericht/umweltleitlinien.pdf) (Stand 10. November 2001) einzusehen sind.

<sup>862</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.1.3.

<sup>863</sup> *"Gesellschaftliches Ansehen bindet Ressourcen - Arbeitskraft, Sachmittel sowie Geld. Und das will begründet sein. So ist jedenfalls die Erwartung der Aktionäre und Märkte"* (Heimbach 2001, S. 9). Diese Ausführung aus der Mitarbeiterzeitschrift *"SiemensWelt"* gilt ebenso für andere Unternehmen und ist auch ein Grund für die Neujustierung des bürgergesellschaftlichen Engagements von der Kommunikation bis zu den Projekten.

bürgergesellschaftliche Engagement ist daher, dass er sich in einem sinnvollen Kontext zu den Unternehmensaktivitäten bewegt und diese nicht konterkariert. Für die Untersuchungsobjekte werden die bürgergesellschaftlichen Aktivitäten unternehmensspezifisch dargestellt und auf Ansätze für die politische Bildungsarbeit hin untersucht. Dafür werden die Interviews, Unternehmenspublikationen und Internetrecherchen ergänzt.

#### **6.4.2 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement der BASF AG**

Für die BASF, die über ein ähnliches Betreuungsangebot und vergleichbare Mandatsträgerrichtlinien wie der Siemens-Konzern verfügt, gelten die im Späteren in Bezug auf Siemens getroffenen Aussagen und Vorschläge für die Einbringung von politischen Bildungsangeboten gleichermaßen. Bei Siemens fließen jedoch ergänzend Ergebnisse aus der erwähnten wissenschaftlichen Befragung der Mandatsträger<sup>864</sup> durch das Unternehmen in die Bewertung mit ein. Dies ermöglicht zusätzliche Aussagen zur Motivation, zu Weiterbildungswünschen und Kommunikationsangeboten. Um Redundanzen zu vermeiden, werden daher die Anknüpfungspunkte nur einmal behandelt, sofern keine wesentlichen Unterschiede in der Handhabung der Betreuung dies erfordern. Generell ist bei beiden Unternehmen davon auszugehen, dass nur einem geringen Teil der Mitarbeiter, die sich engagieren, die Mandatsträgerrichtlinie bzw. das **Mandatsträgerprogramm** bekannt ist: Während noch vor einigen Jahren bei BASF die Mandatsträgerrichtlinie Bestandteil des BASF-Handbuches war, das jeder Mitarbeiter beim Eintritt in das Unternehmen erhielt, ist von einer dementsprechenden Handreichung heute nichts mehr bekannt.<sup>865</sup> Bei Siemens wird die Mandatsträgerrichtlinie per Rundbrief über die Personalabteilungen kommuniziert. Hinzu kommt, dass nicht jeder Mitarbeiter ein Interesse hat, seinen Arbeitgeber über seine politischen oder sonstigen Ambitionen und Engagementformen zu informieren. Von daher kann davon ausgegangen werden, dass weitaus mehr Mitarbeiter aus den Unternehmen ein Engagement ausüben, als hierzu Rückmeldungen vorliegen.

In der im Februar 2001 überarbeiteten Betriebsvereinbarung "BV 39" zu politischen Mandaten und ehrenamtlichen Tätigkeiten ist festgehalten: *"Die BASF hat sich in den Unternehmensleitlinien und der Personalkonzeption ausdrücklich da-*

---

<sup>864</sup> Unter der Bezeichnung "Mandatsträger" werden alle Mitarbeiter in Unternehmen gefasst, die ein politisches, gesellschaftspolitisches oder öffentliches Amt ausüben.

<sup>865</sup> Telefonat Herrmann.



zu bekannt, das politische und gesellschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter im Rahmen unserer freien und sozialen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu fördern.<sup>866</sup> Während in der vorhergehenden Mandatsträgerregelung des Chemieunternehmens aus dem Jahr 1995 die Freistellung je nach ehrenamtlicher Tätigkeit spezifisch geregelt und explizit mit Beispielen unterlegt wurde und sich damit in Form und Umfang von anderen Vereinbarungen unterschied, ist die nun vorliegende konform mit anderen Regelwerken und deutlich pauschaler verfasst.<sup>867</sup> Registrierung und Handhabung der Mandatsträgerregelung obliegt dem Bereich Personal. Für die Durchführung der Informationsveranstaltungen und die Bereitstellung der Broschüren ist die Zentralabteilung für Öffentlichkeit und Marktkommunikation zuständig. Bei BASF sind (Stand November 2001) rund 550 Mitarbeiter im Mandatsträgerprogramm registriert.<sup>868</sup> Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen, die verneinen, über diesbezügliche Daten zu verfügen und dies auf Datenschutzrichtlinien zurückführen bzw. den Mitarbeitern nicht das Gefühl vermitteln wollen, sie hier zu kontrollieren,<sup>869</sup> hat das Chemieunternehmen einen guten Überblick über die ehrenamtlichen Tätigkeitsfelder und kann entsprechende Schwerpunkte bei der Betreuung setzen. Aufgeschlüsselt nach Aktivität üben von den 550 Mandatsträgern rund 60% ein politisches Mandat aus. Weitere 22% sind in Hilfsorganisationen wie dem Deutschen Roten Kreuz, der Johanniter-Unfall-Hilfe oder der Freiwilligen Feuerwehr engagiert. Eine gemeinnützige Tätigkeit in kirchlichen Einrichtungen üben weitere 6% der Mitarbeiter aus. Daneben gibt es noch einzelne Engagements in verschiedensten Organisationen.<sup>870</sup>

Das Entgegenkommen des Konzerns besteht besonders in *"einer großzügigen Freistellung für stundenweises oder tageweises Engagement. Allein für das 1. Halbjahr 2000 hatten wir 2.900 Stunden an Freistellung. Darüber hinaus gibt es ein- bis zweimal im Jahr eine Informationsveranstaltung für 'unsere' Mandatsträger."*<sup>871</sup> Nach der Studie von Schrott waren es in früheren Jahren jedoch mindes-

---

<sup>866</sup> BASF 2001 f, S. 1.

<sup>867</sup> Vgl. Schrott 1999, S. IV ff. Andrea Schrott dokumentiert in ihrer Arbeit die Mandatsträgereichtlinien von BASF mit Stand 1955, die von dem Unternehmen Henkel (Stand 1980) und die des Unternehmens Siemens (Stand 1994) sowie die BDI-Empfehlung zum politischen Engagement (Stand 1997).

<sup>868</sup> eMail b Herrmann; BASF 2002 a, S. 39.

<sup>869</sup> Im Interview Gutjahr/Schweg wurde erklärt, es gebe Überlegungen, das Mitarbeiterengagement zu erfassen. Problematisch seien aber datenschutzrechtliche Bestimmungen und der Abstimmungsbedarf mit dem Betriebsrat. Beim Otto Versand versteht man soziales, gesellschaftliches und politisches Engagement als Privatangelegenheit der Mitarbeiter und möchte sie diesbezüglich nicht kontrollieren (Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann).

<sup>870</sup> eMail b Herrmann.

<sup>871</sup> Ebd.

tens zwei bis drei Veranstaltungen.<sup>872</sup> Damit wurden der Austausch und die Informationsmöglichkeit reduziert, obgleich der Informationsbedarf stetig ansteigt. Entsprechend wäre es sicher eine Überlegung wert, lokale Veranstaltungen für Mandatsträger der BASF anzubieten, wobei der Organisations- und Betreuungsaufwand hier durch die Fokussierung auf den Standort Ludwigshafen leichter zu bewerkstelligen sein sollte (an dem die meisten der BASF-Mitarbeiter beschäftigt sind) als dies bei Siemens mit seinen weit gestreuten Standorten der Fall ist.

Bei den Veranstaltungen für die Mandatsträger<sup>873</sup> sind diese eingeladen, sich zu unternehmensrelevanten Themen durch interne wie auch externe Fachleute spezielle Informationen zu wirtschaftspolitischen Themen anzuhören und in einen Gedankenaustausch einzutreten. Eine Aufwertung der Treffen erfolgt durch einen unregelmäßig stattfindenden direkten Dialog mit Mitgliedern des Vorstands. Bei der Auswahl der Themen und Referenten spielen Aktualität und Interessen der Mandatsträger, die vorwiegend im kommunalen Bereich aktiv sind, eine wichtige Rolle. In den Veranstaltungen werden also neben spezifischen Themenstellungen (zum Beispiel Euro-Einführung, Emissionen, etc.) auch übergeordnete Fragen (zum Beispiel Auswirkungen von Gesetzesvorlagen) behandelt. Die Einladung eines Politikers als Referent bei solchen Veranstaltungen für Mandatsträger sollte laut Klaus Escher eine Ausnahme bzw. ein *"besonderes Bonbon sein. (...)* *Es ist so: Der Schritt, überhaupt einmal einen externen Gast dahin einzuladen, das hat es bisher noch nicht gegeben. Bisher hat dort ein Vorstand oder eine Führungskraft referiert und ich wollte das etwas aufsprengen. Dass ich auf den Müller [gemeint ist der saarländische Ministerpräsident; M.Z.] gekommen bin, dass er dort als Referent auftritt, dafür gibt es einen ganz einfachen Grund, nämlich das Thema Zuwanderung und Integration. (...) Es ging da nicht um einen CDU-Politiker* [<sup>874</sup>; M.Z.], *sondern er ist da als Regierungschef eines wichtigen Landes gekommen.*"<sup>875</sup> Für das obere und mittlere Management gibt es dagegen laut Escher am Standort Ludwigshafen schon länger Dialogforen mit hochrangigen Politikern. Zudem pflege er wichtige Kontakte für das Unternehmen und

---

<sup>872</sup> Vgl. Schrott 1999, S. 18.

<sup>873</sup> Auf Grund der Terrorereignisse des 11. September 2001 wurde das Mandatsträgertreffen in Ludwigshafen abgesagt, wodurch der Autorin eine teilnehmende Beobachtung wie beim Siemens-Konzern nicht möglich war. Der Gesprächstermin mit dem Ministerpräsidenten schloss sich für die Mandatsträger im Januar 2002 an dessen Treffen mit Vorstandsmitgliedern und Betriebsrat an. Dieser Termin wurde durch ein Bild in der Mitarbeiterzeitschrift dokumentiert, auf dem Müller und der Betriebsratsvorsitzende abgebildet waren. Dem Vortrag vor den Mandatsträgern wurde nur ein Satz gewidmet (vgl. BASF information 02/02, S. 1).

<sup>874</sup> Die Klarstellung erfolgt, da von Seiten der Autorin die Verbindung zur ehemaligen politischen Tätigkeit Eschers als Vorsitzender der Jungen Union Deutschlands aufgeworfen und damit eine einseitige Parteinahme nicht ganz ausgeschlossen wurde.

<sup>875</sup> Interview Escher.

bringe bei Bedarf den Vorstand und Führungskräfte mit politischen Entscheidern zusammen. Das bedeutet aber auch, dass Führungskräfte durch diese Angebote näher an bedeutenden politischen Entscheidern sind als diejenigen Mitarbeiter im Unternehmen, die ein politisches Mandat oder soziales Amt ausüben. Denn eine konsequente Einführung und Ausweitung von Austauschprogrammen und Dialogforen mit Politikern und Mandatsträgern - zum Beispiel auf Landesebene mit Landrat und Ministern, Staatssekretären und anderen - über die einmalige oben genannte Veranstaltung mit dem Ministerpräsidenten hinaus, war nicht geplant und lag im spezifischen Fall von BASF wahrscheinlich an der Einstellung des Verantwortlichen für das Programm. Denn nach Eschers Ausführungen ist *"es nur einer organisatorischen Zuordnung zu verdanken, dass das als politische Arbeit empfunden wird"*<sup>876</sup>, und ursprünglich wollte er nicht, dass dies zu seinen Aufgaben gehört (für ihn zählt dazu vor allem die politische Landschaftspflege und Lobbyarbeit in Berlin). Auch misst er den Veranstaltungen für Engagierte keine besondere Bedeutung bei, für ihn sind es *"so wohnortbezogene 'get togethers' und da erfahren die [gemeint sind die Mandatsträger; M.Z.] so ein bisschen Rückhalt."*<sup>877</sup> Er legt allerdings auch ein besonders Verständnis zu Grunde, das sich zumindest von der Philosophie des Siemens-Mandatsträgerprogramms unterscheidet: *"Ich finde, dass ein Unternehmen, das Mandatsträger hat, diese nicht als Teil oder Instrument seiner politischen Kommunikation einsetzen sollte, sondern diese Mandatsträger sollten ihren eigenen Stiefel machen und die können selbst entscheiden, ob sie zu solchen Veranstaltungen kommen und was sie vom Unternehmen möchten. Aber was das Unternehmen tunlichst unterlassen sollte, ist Interessenvertretung zu organisieren über Leute, die über die freie Wahl zum Mandat gekommen sind."*<sup>878</sup> Dabei könnte durch ein entsprechendes Dialogprogramm die Arbeit der Mandatsträger eine Aufwertung erfahren. Gerade als CC-Maßnahme könnte die Initiierung von Mandatsträgertagungen, zu denen Lokal- und Bundespolitiker, Wissenschaftler und andere herausragende Gesprächspartner eingeladen werden, einen neuen Ansatz für eine Zusammenarbeit zwischen Bildungsträgern und Unternehmen bieten. Die Veranstaltungen

---

<sup>876</sup> Ebd.

<sup>877</sup> Ebd.

<sup>878</sup> Ebd.

Im Gegensatz dazu ging es bei den Mandatsträgerveranstaltungen bei Siemens in Erlangen neben der Besichtigung des Vorzeigewerkes in der Medizinsparte vor allem um zwei gesellschaftlich umstrittene, aber für das Unternehmen geschäftspolitisch wichtige Themen, die sicher auch auf Grund der Multiplikatorenrolle der Gruppe aufgegriffen wurden: Probleme und Argumentationsmittel sowie -material zu Mobilfunkmasten und die Diskussion der Strahlenbelastung, die von Handys und den Masten ausgehen. Zudem wurde den Mitarbeitern schon vorab mitgeteilt, dass auf Grund der schlechten gesamtwirtschaftlichen Situation mit einer größeren Zahl von Freisetzungen zu rechnen sei.

könnten als Folgereihe initiiert und Mandatsträger aus unterschiedlichen Unternehmen der Region zusammengeführt werden. Da das Betreuungsangebot für die Mandatsträger in den Unternehmen BASF und Siemens auf Grund neuer Aufgabenzuschnitte und Präferenzveränderungen nicht unbedingt optimal ist,<sup>879</sup> könnte die zum Teil ausgelagerte Betreuung eine sinnvolle Alternative und einen Anreiz für mehr Engagement darstellen.

Dass besonders die Manager in den Unternehmen mit Politikern zusammengeführt werden, ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass man sich auf beiden Seiten mit dem Renommee des jeweils anderen schmücken möchte. Um wirtschaftspolitisch richtige Entscheidungen treffen zu können, wird von den Führungskräften *"erwartet, dass sie sich im Managementtraining auch in Fragen des Umgangs mit dem Umfeld, dem Gesetzgeber, öffentlicher Verwaltung, mit NGOs und Presse kundig machen. Aber ohne den Bildungsträgern zu nahe zu treten, das würde deren Fähigkeiten übersteigen."*<sup>880</sup> Folglich ist auch das Urteil, das Escher über die politischen Bildner fällt, vernichtend. Obwohl - oder gerade weil - er selbst lange Zeit als Mandats- und Parteifunktionsträger aktiv war und dabei durch die Seminare der Konrad-Adenauer-Stiftung (einem der klassischen politischen Bildungsträger) gegangen sein dürfte, ist die Ablehnung deutlich. Selbst wenn er nach wie vor noch Kontakte zur Konrad-Adenauer-Stiftung hält (an den Interviewtermin in Berlin schloss sich eine Veranstaltung für Stipendiaten der Stiftung über die politische Kommunikation der BASF AG an), findet eine Vernetzung mit der Stiftung oder anderen politischen Bildungsträgern zu Gunsten der Mandatsträgerinformation oder für die Führungskräfte nicht statt.<sup>881</sup> Wie im Kapitel 6.10.4 noch näher ausgeführt wird, sind für ihn Teilnehmende an politischen Bildungsveranstaltungen weniger die Industriearbeiter, dafür aber zum Teil *"Leute, die in einer Lebenskrise sind."*<sup>882</sup>

---

<sup>879</sup> Nach Auskunft von Thorsten Pinkepank von der BASF am 25. November 2002 (Telefonat Pinkepank) wurden die Zuständigkeiten für die Mandatsträger im Haus neu geregelt, was dazu geführt habe, dass die Betreuung in der letzten Zeit nicht optimal verlief. Dass es im Haus deutliche Probleme gab, einen Ansprechpartner für die Mandatsträgerbetreuung zu benennen (nachdem Klaus Escher nicht mehr für den Bereich verantwortlich war und das Unternehmen verlassen hat), wurde beim Nachfass zur vorliegenden Analyse sehr deutlich. Mehrfach zeigten sich die Gesprächspartner darin überfragt, einen Ansprechpartner für das Betreuungsprogramm zu nennen. Sowohl das Berliner Büro als auch die Telefonzentrale als erste Anlaufstellen nannten gänzlich falsche Gesprächspartner.

<sup>880</sup> Interview Escher.

<sup>881</sup> Das Interview und die Veranstaltung für die Stipendiaten fanden nacheinander am 19. September 2001 im Berliner Büro statt.

<sup>882</sup> Interview Escher.

Als Chemieunternehmen ist die BASF mit einer Reihe von Vorschriften und Auflagen konfrontiert, von daher hat sie ein besonderes Interesse daran, nahe am politischen Entscheidungsraum vertreten zu sein.<sup>883</sup> *"Die BASF agiert stets auch in einem Geflecht von politischen Interessen, die über den unternehmerischen Erfolg mitbestimmen."*<sup>884</sup> Daher spielt die **politische Kommunikation** eine wichtige Rolle. Ergänzend zu der Multiplikatorenarbeit bei den Mandatsträgern, die im kommunalen und regionalen Umfeld den politischen Dialog beeinflussen, betreibt das Unternehmen eine breit angelegte politische Kommunikationsarbeit an den Entscheidungszentren. Neben der klassischen Lobbyarbeit durch Arbeitgebervereinigung und Verbände unterhält der Chemiekonzern dazu Verbindungsbüros an den Parlamentsstandorten Berlin und Brüssel. Neben Brüssel und Washington ist im Juni 2000 das Berliner Büro mit Klaus Escher als Vertreter und Kenner der politischen Szene neu eingerichtet worden. In Ergänzung zu der bereits erwähnten Marktstudie über die Erwartungshaltungen der politischen Entscheidungsträger wurden die strategischen Ziele für die Lobbyarbeit des Berliner Büros definiert: *"Dialogfähigkeit und Vernetzung mit politischen Entscheidungsträgern aus Regierung und Parlament. BASF als Referenzunternehmen in wichtigen politischen Diskussionen und bei ausgewählten Sachthemen positionieren. Beteiligung an der politischen Willensbildung und Mitgestaltung der demokratischen Entscheidung."*<sup>885</sup>

Durch die Ergebnisse der Government Relations-Studie sieht sich der Konzern darin bestätigt, sich am politischen Dialog zu beteiligen und eigene Positionen zur Diskussion zu stellen. Wenn auch das Zustimmungspotenzial bei der Bevölkerungsumfrage zur Beteiligung von Unternehmen an politischen Diskussionen nicht ganz so hoch ausfällt, so zeigen die Werte, die generell über 60% Zustimmung liegen, nach Ansicht von BASF doch, dass eine Beteiligung befürwortet wird.<sup>886</sup> Mittels der aus solchen Umfragen abgeleiteten Legitimation, wird gezielt Öffentlichkeitsarbeit betrieben: Anfangen von der Evaluation bei den politischen Entscheidungsträgern über die Präsentation der Daten vor Multiplikatoren wie Journalisten bis hin zur Nutzung der Ergebnisse in Unternehmenspublikationen und im Dialog mit Shareholdern. So fand im Jahr 2001 eine weitere Befragung unter politischen Meinungsführern und Entscheidern sowie der Bevölkerung

---

<sup>883</sup> Umweltschutzaspekte, Verbraucherschutz, Chemikaliensicherheit, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Betriebsverfassung sind nur einige rechtliche Auflagen und Kriterien, die eine wichtige Rolle spielen bzw. die gesellschaftliche Ordnung bestimmen und durch bundespolitische bzw. europäische Beschlüsse geregelt werden.

<sup>884</sup> BASF 2001 b, S. 58.

<sup>885</sup> Ebd., S. 59.

<sup>886</sup> Vgl. zu den Ergebnissen BASF 2001 a, S. 60 f.

zum Thema "Selbstverpflichtung" statt. Demnach befürworten rund 57% der Bevölkerung die Selbstverpflichtung als Ergänzung zu politischen Entscheidungen.<sup>887</sup> Mittels Selbstverpflichtungen zum Beispiel zur Reduzierung der Treibhausgase oder zur Umsetzung anderer Umweltschutzziele, im Arbeitsschutz- oder Integrationsbereich kann der Verpflichtung durch Gesetze und einer weiteren Bürokratisierung entgegengewirkt werden, die den Aktionsradius des Unternehmens einschränken könnte. Selbstverpflichtungen dienen damit einerseits der öffentlichen Reputation. Durch sie soll dokumentiert werden, dass es sich - wie hier bei der BASF AG - um ein offenes und fortschrittliches Haus handelt. Selbstverpflichtungen dienen aber auch zur Abwendung gesetzlicher Auflagen. Dem politischen Dialog kommt dabei die wichtige Aufgabe zu, im politischen Meinungsbildungsprozess die Unternehmenspositionen zu verdeutlichen. Neben der Kontaktpflege ist hierbei auch das Einbringen von Fachkompetenz bzw. die Vermittlung von entsprechenden Ansprechpartnern (Experten für das jeweilige Fachgebiet) zum Beispiel im Verlauf von Gesetzesvorlagen gefragt. Das richtige Agieren im parlamentarischen Umfeld setzt aber auch voraus, dass die Mitarbeiter in der politischen Kommunikation ebenso wie Vorstand und Experten über ein grundlegendes Verständnis von demokratischen Werten verfügen und die Funktionsweise demokratischer Prozesse verstehen.

Hier haben die Gespräche mit den Interviewpartnern jedoch gezeigt, dass es erhebliche Informationsdefizite im Wissen um die im Rahmen des politischen Bildungsprozesses vermittelten Funktionsweisen der Demokratie gibt.<sup>888</sup> Dass entsprechende Seminare zu den Grundlagen der Demokratie in betriebliche Schulungskonzepte eingebaut werden, darf trotzdem bezweifelt werden. Im Bereich politische Kommunikation setzt man eher auf informelle Kontakte, die - wie im Fall Escher - durch politische Tätigkeiten erworben wurden. Auch sind für die Gesprächspartner und Meinungsbildner aus der Politik vor allem die wirtschaftlichen Fakten Gegenstand des Dialogs. Für Manager der Unternehmen ist weniger die Vermittlung des Wissens um die Entstehung eines Gesetzes von Relevanz, als vielmehr die Frage, wie man den richtigen Kontakt herstellt, um seine Position zu verdeutlichen.<sup>889</sup>

---

<sup>887</sup> Vgl. ebd., S. 60; die vollständigen Ergebnisse der Government Relations-Studie sind im Internet unter: <http://www.basf.de/gov-relations> (Stand 20. November 2001) hinterlegt.

<sup>888</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in den Kapiteln 6.10.2, 6.10.3 und 6.10.4. Vgl. ferner auch die allgemeinen Ergebnisse aus repräsentativen Bevölkerungsbefragung zum mangelhaften Wissen der Bürger zu politischen Prozessen und Institutionen z.B. bei Patzelt 1999; ders. 1996 und Noelle-Neumann 1993.

<sup>889</sup> Interview Escher.

Einen Ansatzpunkt für politische Bildner gibt es aber in jedem Fall: In Bildungsangeboten außerhalb der Unternehmen sind diese Entwicklungen und Ausrichtungen innerhalb der Unternehmen aufzugreifen und transparent zu machen. Die Menschen müssen in die Lage versetzt werden, die Aktivitäten zu erkennen, aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der Gesellschaft zu verstehen und schließlich aus ihrer subjektiven Sicht zu bewerten. Sie müssen aber auch um die Auseinandersetzung der Interessen wissen, wenn es darum geht, von Parlamenten getroffene Entscheidungen nachvollziehen zu können.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** spiegelt sich zunächst in Printerzeugnissen wider: Strategisch umgesetzt in drei Informationsstränge werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit im Berichtswesen des Konzerns aufgearbeitet. Der Jahresbericht, der durch vierteljährlich erscheinende Charts ergänzt wird, bildet die ökonomische Seite ab. Die ökologische Dimension wird in einer Publikation aufgearbeitet, die die Bereiche Umwelt, Sicherheit, Gesundheit beleuchtet. Die Umsetzung der sozialen Verantwortung als dritter und gleichberechtigter Bestandteil neben ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit wird in dem jährlich erscheinenden Bericht *"Gesellschaftliches Engagement"* aufbereitet. Mit Orientierung und Ausrichtung der Berichterstattung und der Unternehmensziele an dem Leitbild der "Sustainability" hat die BASF schon früher als andere Unternehmen den Trend erfasst, der in der Betonung der gesellschaftlichen Verantwortung besteht und von der Erkenntnis geleitet ist, die der Vorstandsvorsitzende Jürgen Strube wie folgt beschreibt: *"Die BASF ist Teil des menschlichen Zusammenlebens und steht mitten in der Gesellschaft. Alles, was wir tun, hat Auswirkungen auf das soziale Gefüge - regional, national und global. (...) Es sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die unseren Erfolg erleichtern oder erschweren. Soziale und politische Mitgestaltung ist für uns deshalb Verpflichtung und unternehmerisches Kerninteresse zugleich."*<sup>890</sup> Die transparente Berichterstattung, von der Unternehmung als "Rechenschaftsbericht" bezeichnet, soll ein Auftakt für einen intensiveren Dialog mit den Stakeholdern bilden. Denn *"gerade weil wir aktiv mitgestalten wollen, haben Sie ein Recht darauf zu erfahren, wo wir stehen und was wir unter gesellschaftlicher Verantwortung verstehen."*<sup>891</sup>

Anknüpfend an diese Ausführungen müsste man nun davon ausgehen, dass das Unternehmen den Dialog mit den Bürgern ausgebaut hat bzw. eine große Offen-

---

<sup>890</sup> Strube 2002, S. 5.

<sup>891</sup> Ebd., S. 5.

heit für eine Zusammenarbeit mit politischen Bildungseinrichtungen besteht, um zum Beispiel den Meinungsaustausch mit Unabhängigen voranzutreiben. Bisher gibt es hierfür keine Anzeichen, was unter anderem auf das fehlende Wissen um gemeinsame Ziele zurückzuführen ist.<sup>892</sup> Zudem hat BASF durch die Einrichtung von Nachbarschaftsforen oder CAPs (Community Advisory Panels) - es gibt sie an mehr als 55 Standorten<sup>893</sup> - schon ein Medium zum Dialog mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen gefunden. Auch bei der Krisenkommunikation hat man aus eigenen und den Fehlern anderer Unternehmen gelernt. Ein Bereitschaftsdienst steht rund um die Uhr zur Verfügung, um die Öffentlichkeit und Mitarbeiter mit relevanten Informationen über Presse, Flugblätter, Internet und Bürgertelefon zu informieren.<sup>894</sup> Besonders an den Standorten und deren Umfeld engagiert sich der Konzern, wobei die Verantwortlichen vor Ort über die Förderung von kulturellen, sozialen oder humanitären Projekten entscheiden. Während im Jahr 2000 rund 27 Millionen Euro für Spenden und Sponsoring der BASF-Gruppe ausgegeben wurden, waren es mit 19,5 Millionen 2001 rund 25% weniger, was durchaus als Antagonismus zur der noch Anfang des Jahrtausends verkündeten, großen Bedeutung von sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung bewertet werden kann.<sup>895</sup> Damit wird der ökonomischen Dimension das Primat eingeräumt.

Ähnlich wie bei den anderen Untersuchungsprojekten stehen die sozialen Aktivitäten in einem engen Zusammenhang zu Unternehmenstätigkeit und traditionell gewachsenen Verpflichtungen, was allerdings nicht bedeutet, dass der Konzern nicht auch neue Projekte aufgreift oder sich beteiligt. Seit 1921 finden im *"Feierabendhaus"* am Stammsitz in Ludwigshafen literarische Abende, Konzerte und Ausstellungen statt. Auf die Veranstaltungen wird in jeder Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift in einer gesonderten Rubrik hingewiesen. Das inzwischen fest installierte Kulturprogramm nutzen rund 60.000 Besucher pro Spielzeit.<sup>896</sup> Als Produzent von Pflanzenschutzmitteln und Hersteller bzw. Anbieter weiterer im Umweltschutz nicht immer unumstrittener Produkte, ist es für den Konzern nahezu unumgänglich, eine Vielzahl von Umweltprojekten zu fördern bzw. sein ökologisches Profil in der Außenwirkung zu stärken. Auf das ökologische Engagement

---

<sup>892</sup> Vgl. hierzu Kapitel 6.10.

<sup>893</sup> Innerhalb eines Jahres hat sich die Zahl von 30 auf 55 Nachbarschaftsforen fast verdoppelt. Vgl. hierzu die Angaben in den Publikationen zur gesellschaftliche Verantwortung des Konzerns: BASF 2002 a, dies. 2001 b.

<sup>894</sup> Vgl. ebd., S. 56. Wie erfolgreich die Arbeit des Krisenkommunikationsstabes letztlich ist, dürfte vom Umfang des Ereignisses abhängen und kann letztlich nur von den Betroffenen, wie z.B. den Anwohnern, bewertet werden.

<sup>895</sup> Zu den Zahlen vgl. BASF 2002 a, S. 41.

<sup>896</sup> Vgl. ebd., S. 38.



des Chemiekonzerns wird im Späteren noch eingegangen. Die Förderung von Sport und Gesundheit ist dem Konzern ein weiteres Anliegen, das er schon lange verfolgt.<sup>897</sup> Neben eigenen Sportprogrammen gehört auch die Förderung des Sports im Umfeld dazu. Ein Zeichen für Integration wurde zum Beispiel durch die Ausrichtung der Special Olympics gesetzt, einem Fußballturnier für rund 1.000 geistig behinderte Sportler, deren Betreuung durch BASF-Mitarbeiter und deren Angehörige erfolgte.<sup>898</sup> Solche und ähnliche Aktionen sind es, die unter anderem von Unternehmen und Bildnern besser genutzt und regelmäßig angeregt werden sollten, um mehr Begegnungsräume zu schaffen. Hierdurch können Barrieren und Vorurteile abgebaut und damit Verständnis für andere Gruppen, Probleme etc. leichter vermittelt werden. Engagement für die Gesundheit macht neben der Sportförderung vor allem die Verbesserung der Gesundheitsinfrastruktur an den verschiedenen Standorten aus, zum Beispiel durch die finanzielle Unterstützung von entsprechenden Einrichtungen. Aber auch Aufklärungskampagnen bzw. Schulbesuche, wie durch die Tochtergesellschaft Elastogran zum Thema "Drogen", gehören dazu.<sup>899</sup>

Bei vielen der lokalen Projekte lassen sich Ansätze für eine Zusammenarbeit ableiten, um die guten Ideen an anderen Standorten bzw. allgemein zu streuen und umzusetzen. Gemeinsam mit den Experten von BASF, Umweltschutzverbänden und anderen Interessengruppen könnten im Rahmen des angestrebten offenen Dialogs von Bildnern als überparteiliche und fachkompetente Mittler Veranstaltungen zu aktuellen Themen wie Gentechnologie, aber auch zu energiebewusstem Bauen<sup>900</sup> und ähnlichem arrangiert werden, bei denen sich die Bürger mit ihren Fragen einbringen können und eine vertrauensvolle Dialogform erreicht wird. Da sich der Konzern gerade bei Jugendlichen im Bereich der Förderung von Bildung und Wissenschaft durch die Unterstützung von wissenschaftlichen Wettbewerben (zum Beispiel "*Jugend forscht*") oder bei der Einrichtung von Lernlabors hervortut,<sup>901</sup> könnten sich hier weitere Synergieeffekte durch eine Zu-

---

<sup>897</sup> Angeboten werden kostenlose Vorsorgeuntersuchungen (vgl. BASF information 21/01, S. 6). Daneben bietet das zum Stammhaus gehörende Gesundheitsförderungszentrum ein breites Angebotsprogramm zu Themen wie Ernährung, Bewegung, Lebensgestaltung, Entspannung und Vorsorge an (vgl. BASF information 01/02, S. 10).

<sup>898</sup> Vgl. BASF 2002 a, S. 39.

<sup>899</sup> Vgl. ebd., S. 39. Ziel des Projektes "*Klasse 2000*" ist es, die Kinder frühzeitig über die Gefahren, die von Drogen ausgehen, aufzuklären, um einer späteren Sucht vorzubeugen.

<sup>900</sup> BASF gehört zu den führenden Kunststoffherstellern weltweit. Zur Wärmedämmung bei Häusern wird z.B. Styropor benutzt, der von BASF entwickelt wurde.

<sup>901</sup> BASF unterhält am Firmenstandort Ludwigshafen schon länger ein Mitmachlabor für Kinder von 6-10 Jahren. 2001 wurde zudem ein Chemielabor für 13-15jährige Schüler eingerichtet, in dem diese unter Anleitung selbständig experimentieren können. Das Angebot versteht sich als Anknüpfungs- und Ergänzungsangebot zu den Lehrplänen der Schulen (vgl. BASF 2002 a, S. 39).

sammenarbeit mit politischen Bildungsträgern ergeben. Optional würde sich eine Einbringung von Bildnern bei der Ausgestaltung bzw. Begleitung von Kampagnen für die (politische) Schulbildung und darüber hinaus bei Wettbewerben anbieten. Vorstellbar ist auch die gemeinsame Konzeption von Quiz- oder Vortragsreihen, der Durchführung von Vorort-Besuchen und Lernortseminaren, die Leben und Wirken berühmter Wissenschaftler, wie das von Albert Einstein, von Jugendlichen aufarbeiten und analysieren zu lassen. Aufzugreifen wäre daneben, welche Auswirkungen ihre Forschungen auf die Gesellschaft hatten bzw. haben. Vieles davon wäre als ein kombiniertes Angebot aus kultureller, umweltbezogener und/oder gesundheitlicher Bildung mit politischen Anteilen/Bezügen konzipierbar. Politische Bildner sollten überlegen, wie sie ihren Gegenstandsbereich in oben genannte Aktivitäten integrieren können und wie solche gesellschaftlich - wenn auch nicht immer politisch - wichtigen Angebote durch sie organisatorisch unterstützt werden könnten.

Der Chemiekonzern wirbt auch mit seinem Freiwilligen-Förderprogramm (*"Volunteer Grant Awards Program"*). Bei dem bisher nur in den USA initiierten Programm zur **Förderung des freiwilligen Engagements der Mitarbeiter** können diese Fördermittel für ihren Verein oder ihre Organisation beantragen. Dabei ist die Förderung abhängig von der Stundenzahl, die sich ein Mitarbeiter in seiner Einrichtung engagiert. Bringt er sich mindestens 40 Stunden ein, zahlt der Konzern 250 US-Dollar und ab 100 im Jahr geleisteten Stunden 500 US-Dollar. Die maximale Fördermittelsumme, bei der ein Verein bzw. eine Organisation vom Engagement mehrerer Mitarbeiter profitieren kann, liegt bei 2.500 US-Dollar.<sup>902</sup> Auch, wenn nach Auskunft der Gesprächspartner aktuell keine Übertragung dieses Förderprogramms auf Deutschland geplant ist,<sup>903</sup> zeigt es, dass der Konzern am freiwilligen Engagement der Mitarbeiter interessiert ist und durchaus über die Freistellung hinaus Unterstützung leistet. In nahezu jeder zweiten Ausgabe der Mitarbeiterzeitung von BASF werden soziale Aktivitäten von BASF'ern vorgestellt und wird darauf verwiesen, wo bei diesem Projekt noch Hilfe benötigt wird. Häufig, jedoch nicht immer, wird auch eine Kontaktanschrift des Mitarbeiters für an weiteren Informationen Interessierte angegeben.<sup>904</sup> Ganzseitige Anzeigen bzw. Annoncen von sozialen Einrichtungen finden sich in keiner BASF-Mitarbeiterzeitschrift. Da die Förderung sozialer Anliegen jedoch von dem Unternehmen

---

<sup>902</sup> Vgl. BASF 2001 b, S. 40.

<sup>903</sup> In den USA kommt dem CC-Engagement auf Grund des nicht so stark ausgebildeten Sozialsystems bzw. der geringeren staatlichen Fürsorge eine weitaus größere Bedeutung zu als in Deutschland.

<sup>904</sup> Für Beispiele vgl. z.B. BASF information 23/01, S. 7 f.; dies. 22/01, S. 7; dies. 05/02, S. 10.

kommuniziert wird, würde sich hier eine Kampagne anbieten. Zu den Inhalten und Methoden vgl. Ausführungen, bei Dresdner Bank und Siemens, bei denen es entsprechende Ansätze gibt.

Da eines der Ziele in der politischen Bildungsarbeit ist, die Bürger an das Engagement heranzuführen und sie dabei zu unterstützen, könnten sich hier Kooperationen bezüglich der Mitarbeitermotivation zur Beteiligung an kulturellen, sozialen, gesellschaftspolitischen und sonstigen Engagements ableiten lassen. Von gemeinsam initiierten Wettbewerben und Informationsveranstaltungen, bei denen die Mitarbeiter ihre Einrichtungen bzw. sozialen, ökologischen und sonstigen Aktivitäten vorstellen, und dann von den Mitarbeitern intern darüber abgestimmt wird, welche Aktionen einen Preis (finanzielle Unterstützung, Beratung, Sachleistung etc.) verdient haben, könnten neben der Mitarbeitermotivation, dem Imagefaktor und der Anregung zu weiterem Engagement weitere wichtige Impulse ausgehen.

Neben der Beratung bzw. der Abwicklung des Wettbewerbs sehe ich die Aufgabe der politischen Bildner darin, durch begleitende Texte und Handreichungen zusätzlich über Aktionsformen und Beteiligungsmöglichkeiten etc. aufzuklären. Ebenso könnten durch politische Bildner ergänzende Seminare für gesellschaftlich Aktive angeboten werden, die ihnen Tipps für ihr Engagement vermitteln, zum Beispiel Schulungen zum Thema "Öffentlichkeitsarbeit". Vorstellbar wäre auch die Organisation von Messen, bei denen Interessierte und soziale, kulturelle, Umwelt- und andere Initiativen ihre Programme vorstellen und aufzeigen, wo, in welchem Umfang bzw. in welcher Form sich der Einzelne einbringen kann. Denn häufig ist die Engagementbereitschaft vorhanden, es fehlt jedoch das Wissen, der Anreiz oder auch der Anlass, vom potenziellen Wollen ins aktive Tun zu wechseln.<sup>905</sup> Solche Förderprogramme sollten auch in Deutschland trotz finanziell schwieriger Lage und Zurückführung der Mittel für gesellschaftliche Aktivitäten für Unternehmen wie BASF finanzierbar sein. Zumal sich gerade an solchen Aktionen nachhaltiges Engagement aufzeigen lässt. Entsprechende Initiativen bzw. Programme könnten auch als Kooperationsprojekte mit anderen Unternehmen, Verbänden und politischen Bildungsträgern durchgeführt werden.

---

<sup>905</sup> Vgl. Abt/Braun 2000; Bauer 1993, S. 16 und ferner auch Rosenblatt 2000, S. 131.

#### **6.4.3 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement der Dresdner Bank AG**

Wie in Kapitel 5.3.2 und 5.3.3 geschildert, ist das Gesellschaftsengagement der Dresdner Bank vielfältig. Im Folgenden sollen zwei Projekte skizziert werden, die unmittelbare Berührungspunkte zur politischen Bildungsarbeit aufweisen. Für die Untersuchung von Interesse war dabei vor allem das neuere gesellschaftspolitische Engagement der Bank mit dem **VK-Wettbewerb**. Der Wettbewerb wurde auf Initiative des ehemaligen Konzernvorstandsmitgliedes Dr. Joachim v. Harbou<sup>906</sup> und des Verlegers Bernd F. Lunkewitz vom Aufbau-Verlag, der die Tagebücher des jüdischen Universitätsprofessors Victor Klemperer verlegt und ein guter Kunde der Bank ist,<sup>907</sup> als Reaktion auf die rechtsextremen Ausschreitungen zum Jahrtausendwechsel ins Leben gerufen. Der Wettbewerb kann aber auch in einem logischen Zusammenhang mit der Aufarbeitung der NS-Vergangenheit der Bank gesehen werden. Im Geschäftsbericht des Jahres 2000 heißt es zum Wettbewerb: *"Er soll mithelfen, junge Menschen widerstandsfähig gegen rechtsradikale Tendenzen und Agitationen, gegen Fremdenhass und Intoleranz zu machen. Dieses Projekt ist von tiefen demokratischen Überzeugungen getragen und wird unter anderem bestärkt durch unser Engagement im Rahmen der Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft zugunsten von NS-Zwangsarbeitern"*<sup>908</sup>, deren Gründungsmitglied die Bank ist.

Der VK-Wettbewerb hatte zum Ziel, junge Menschen im Alter von 16 bis 21 Jahren zum Mitdenken und Mitmachen bei Projekten für Demokratie und Toleranz zu gewinnen.<sup>909</sup> Ausgehend von den Tagebüchern des von den Nazis verfolgten Victor Klemperer, sollten sich die Arbeiten kritisch mit der deutschen Vergangenheit und der heutigen Zeit auseinander setzen.<sup>910</sup> Von dem Projekterfolg, der Vielfalt der Ideen und der hohen Zahl an Einreichungen waren die Ausrichter, zu denen neben der Dresdner Bank und dem Aufbau-Verlag auch das Bündnis für Demokratie und Toleranz gehörte, mehr als überrascht, zumal sich dann noch die Bundeswehr<sup>911</sup> dem Konzept anschloss und die Rekruten zur Teilnahme am

---

<sup>906</sup> Da Joachim v. Harbou noch öfter erwähnt wird, sei zum erweiterten Hintergrund zur Person auf eine seiner Reden zum Thema "Wirtschaftsethik" (vgl. Harbou 2001) und ein Interview mit ihm zur Verantwortung der Bank (vgl. Wenzler/Rosenburg 2001) verwiesen.

<sup>907</sup> Interview Gutjahr/Schweg; Delfs/Wunderlich 2000.

<sup>908</sup> Dresdner Bank 2001 a, S. 48.

<sup>909</sup> An dem Wettbewerb konnten sich auch die Auszubildenden der Bank beteiligen.

<sup>910</sup> Vgl. die Vorstellung des bereits abgeschlossenen Wettbewerbs im Internet unter: [http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/victor\\_klemperer\\_jugendwettbewerb/index.html](http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/victor_klemperer_jugendwettbewerb/index.html) (Stand 22. Oktober 2001).

<sup>911</sup> Vgl. hierzu z.B. Weers 2000.

Wettbewerb aufforderte.<sup>912</sup> Nach Auskunft von Susanne Gutjahr gab es Phasen, in denen, bedingt durch Presseanfragen, Einreichung der Wettbewerbsunterlagen und deren Sichtung, jegliche andere Arbeit nahezu unmöglich wurde.<sup>913</sup> Gelohnt hat sich die Ausrichtung des Wettbewerbes, den die Bank nach Zeitungsberichten mit rund einer Million DM finanziert hat, für das Unternehmen allemal.<sup>914</sup> Alleine die Berichterstattung in den Zeitungen machte nur für die Monate von September 2000 bis Januar 2001 (Wettbewerbshalbzeit) einen Gesamt-Anzeigen-Äquivalenzwert<sup>915</sup> von rund einer halben Millionen DM aus.<sup>916</sup> Auch der Geschäftsführer des Bündnisses für Demokratie und Toleranz, in dessen Geschäftsstelle der Versand der Wettbewerbsunterlagen und die spätere Aufbereitung der Einsendungen für die Entscheidungsgremien<sup>917</sup> vorgenommen wurde, bestätigte: *"Die Rücklaufhöhe hat uns dann aber doch sehr überrascht, es gab eine sehr große Resonanz, was auch unsere Kapazitäten überstiegen hat."*<sup>918</sup>

Konzeptionell wurde der VK-Wettbewerb von der Agentur Cicero ausgearbeitet und betreut. Die Agentur, die neben klassischen Marketingkonzepten am Rande die Sektoren "Political Marketing" und "Lobbying" mit im Angebot hat, und zuvor schon andere Projekte für das Finanzinstitut umsetzte, war auch mit der Durchführung und Presseauswertung des Jugendwettbewerbs beauftragt.<sup>919</sup> Jedoch erst durch den Schulterschluss mit dem von Politik und Wirtschaft zum damaligen Zeitpunkt stark forcierten Bündnis für Demokratie und Toleranz unter der Leitung von Wolfgang Arnold hat der Wettbewerb die nötige überparteiliche Aufwertung erhalten und die Türen in die Schulen geöffnet.<sup>920</sup> Dies wäre allerdings durch die Einbindung von Einrichtungen wie der BpB, deren originäre Aufgabe die Erziehung zur Demokratie ist, ebenso möglich gewesen.

---

<sup>912</sup> Mehr als 1.700 Einzel- und Gruppenarbeiten wurden eingesandt; damit hatten sich rund 20.000 Jugendliche mit dem Thema beschäftigt (vgl. Fest/Fischer 2001, S. 9).

<sup>913</sup> Interview Gutjahr/Schweg.

<sup>914</sup> Vgl. Wiesbadener Kurier 2001. Auf Nachfrage distanzierte sich die Projektverantwortliche Gutjahr von dieser Summe und erklärte, zwar seien für die Erstellung der rund 100.000 Broschüren und der Bücher hohe Summen durch die Bank bereitgestellt worden, die in der Zeitung genannte Summe sei jedoch viel zu hoch (eMail Gutjahr).

<sup>915</sup> Darunter versteht man die Summe, die notwendig gewesen wäre, um ein entsprechendes Medienecho bzw. eine Kontaktquote mit klassischer Anzeigenwerbung zu erzielen.

<sup>916</sup> Entnommen aus der Mediendokumentation der Agentur Cicero von Januar 2001.

<sup>917</sup> Zur Jury gehörten unter anderem Bundesinnenminister Otto Schily, Vorstandsmitglied Dr. Joachim v. Harbou, der Verleger Lunkewitz, der Vorsitzende des Zentralrates der Juden in Deutschland Paul Spiegel sowie Dr. Hadwig Klemperer (die Ehefrau Victor Klemperers) und weitere Persönlichkeiten (vgl. Bündnis für Demokratie und Toleranz/Dresdner Bank 2000, S. 15).

<sup>918</sup> Telefoninterview Arnold.

<sup>919</sup> Vgl. hierzu die Selbstdarstellung auf der Homepage unter [http://www.cicero.de/profil\\_leistungsf.html](http://www.cicero.de/profil_leistungsf.html) (Stand 12. November 2001).

<sup>920</sup> Rund 60.000 Ausschreibungen wurden an Schulen und Multiplikatoren versandt (vgl. Hauck 2000).

Während von Seiten der Bank sowohl im Gespräch mit dem Vorstandstandsmitglied v. Harbou als auch von der für den Wettbewerb zuständigen PR-Abteilung auf die Frage nach der methodisch-didaktischen Konzeption erklärt wurde, diese sei in Abstimmung mit Fachleuten weitestgehend vom Haus vorgegeben worden,<sup>921</sup> ergaben die Interviews mit Gesprächspartnern bei Cicero und beim Bündnis für Demokratie und Toleranz ein anderes Bild: *"Es ist einfach praktisch so, dass wir die Broschüre getextet und gemacht haben und aus der Broschüre hat sich alles ergeben. Wer die Broschüre macht, bestimmt dann auch so ein bisschen wie es geht. Und das wird dann immer abgestimmt mit dem Kunden. Man macht einen Entwurf, stimmt es ab, beschließt das dann und dann ist das nicht mehr das Projekt der Cicero sondern der Dresdner Bank."*<sup>922</sup> Und auch Herr Arnold bestätigte im Telefoninterview: *"Ja, es herrschte [bei der Bank; M.Z.] eine große Offenheit und Kreativität, was pädagogische Inhalte und Konzepte anbelangte. Ich konnte mit Herrn Dr. Wolf [Geschäftsführer der Agentur Cicero; M.Z.] hier vieles einbringen."*<sup>923</sup> Die endgültige Entscheidungskompetenz lag dann aber natürlich bei der Bank als Finanzier des Projektes. Wie sich im Verlauf der Interviews zeigte, hat man sich bei der Ausgestaltung des Wettbewerbs jedoch stark auf die externe Expertise verlassen (müssen). Denn es gab bei den Verantwortlichen in der Fachabteilung PR zum Interviewzeitpunkt kein ausreichendes Wissen um Aufgaben und Ziele politischer Bildung und dazu, wo sich anderweitig Kompetenzen und Partner für Projekte finden lassen.<sup>924</sup> Zwar verfügt man in der Agentur Cicero mit dem Geschäftsführer Dr. Werner Wolf über einen Mann, der als ehemaliger Leiter der HLZ einige Erfahrungen in der politischen Bildungsarbeit vorweisen kann, dennoch ist es doch sehr irritierend, dass alleine die Broschüre das konzeptionelle Programm und damit die methodischen und didaktischen Schwerpunkte zur Aufarbeitung dieser schwierigen und umfangreichen Thematik bildete. Eine Einbindung von Bildungsträgern hätte hier eine vertiefende Aufarbeitung der historischen und aktuellen Fragen ermöglicht und den Jugendlichen begleitende regionale Veranstaltungs-, Recherche- und Unterstützungsangebote machen können. Denn in der politischen Bildungsarbeit sind unter anderem Toleranz, Akzeptanz, Solidarität, Demokratievermittlung und historische Aufarbeitungen die bestimmenden Themen, so dass sich hier gemeinsam ein vertiefendes methodisches Konzept sowohl für die Schule als auch für

---

<sup>921</sup> Interview Gutjahr/Schweg.

<sup>922</sup> Interview Wolf. Vgl. auch Wiesbadener Kurier 2001.

<sup>923</sup> Telefoninterview Arnold.

<sup>924</sup> Zu den Kenntnissen und dem Verständnis von Aufgaben, Zielen und Ansprechpartnern aus der politischen Bildungsarbeit bei den Interviewpartnern aus der Dresdner Bank und den Handlungskonsequenzen für politische Bildner erfolgt eine gesonderte Aufarbeitung in den Kapiteln 6.4.3, 6.10, 7.2 und 7.3.

die außerschulische Jugendarbeit; zum Beispiel durch Gedenkstättenbesuche, Events, Expertengespräche, Seminare aber auch durch einen Rückgriff auf die Publikationen und Angebote, die die Bundes- und Landeszentrale(n) zu diesem gesellschaftlichen Themenkomplex machen, angeboten hätte.

Den Entscheidungsträgern in der Bank kann man wegen der fehlenden Einbindung der Bildungsträger zunächst keinen Vorwurf machen, da es nicht ihrem Tagesgeschäft entspricht. Wohl aber den beiden ehemals in leitender Funktion in Bundes- und Landeszentrale für politische Bildung tätigen Projektpartnern Wolf und Arnold wie den politischen Bildungsträgern selbst, worauf ich unten und in Kapitel 7.2 am Beispiel der BpB noch näher eingehen werde. Denn obwohl Arnold und Wolf um die Kompetenzen auf Seiten der Bildungseinrichtungen und Institutionen wussten und deren fehlende öffentlichkeitswirksame Arbeit im Interview bemängelten, wurden die Zentralen für politische Bildung nur als Verteiler von Wettbewerbsunterlagen und zur Absetzung der Klemperer Tagebücher eingeschaltet. Im Interview mit dem Direktor der HLZ bestätigte dieser: *"So einen Wettbewerb wie Klemperer hätten wir auch machen können. Das ist überhaupt kein Problem. Die Landeszentrale hat eine lange Tradition, was Schülerwettbewerbe angeht. Ich muss - auch, wenn ihnen das Argument sicherlich aus den Ohren raus kommt - auf bescheidene personelle und finanzielle Knappheiten eingehen. Man kann nicht alles machen."*<sup>925</sup> Dieses Problem hätte sich mit dem Etat der Dresdner Bank wohl nicht mehr gestellt.<sup>926</sup> Auf die Frage, warum man die Landeszentralen denn nicht mehr eingebunden habe, hob der Geschäftsführer Wolf hervor, dies habe man doch durch die kostenlose Überlassung der Tagebücher und Broschüren getan.<sup>927</sup> Aus Perspektive der Agentur erscheint der Autorin die Nichteinbindung eine logische Verhinderungsstrategie. Eine Zusammenarbeit mit politischen Bildungseinrichtungen hätte die Arbeit und damit die Verdienstgrundlage der Agentur langfristig gefährden können, falls die Einrichtungen wesentliche Aufgaben von der Konzeption bis zur Auswertung und Betreuung der Wettbewerbsteilnehmer übernommen hätten - vielleicht sogar billiger und nachhaltiger. Stattdessen hat Herr Wolf seine früheren Kontakte zur Profilierung der Agentur genutzt und mit dem Geschäftsführer des Bündnisses für Demokratie und Toleranz auf informeller Ebene bei einer Tasse Kaffee<sup>928</sup> das

---

<sup>925</sup> Interview Böhme.

<sup>926</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 7.2 und 7.3 zur BpB und zu den Landeszentralen.

<sup>927</sup> Interview Wolf.

<sup>928</sup> Telefoninterview Arnold. Auf die Frage, wie die Kooperation mit der Dresdner Bank zustande kam, antwortete er: *"Solche Dinge kommen induktiv zustande. Ich habe mit Herrn Dr. Wolf beim gemeinsamen Kaffeetrinken darüber gesprochen."*

Konzept durchgesprochen. Aber auch Wolfgang Arnold, der mit seiner Geschäftsstelle im Bundesministerium des Innern (der Aufsichtsbehörde der BpB) verortet ist, Vizepräsident der BpB und auch Direktor der HLZ war, hat nicht auf eine stärkere Einbindung der Zentralen für politische Bildung oder anderer Bildungsträger gedrungen. Zum Hintergrund: Arnold (wie auch in gewisser Weise Wolf) wurde nach Umstrukturierungen in den jeweiligen Häusern mit neuen Aufgaben betraut bzw. suchte sich diese.

Wie v. Harbou im Interview ausführte, wurde er zum Ende des Wettbewerbes vom Präsidenten der BpB bezüglich der Einbindung derselben in den Wettbewerb angeschrieben, *"Der Leiter [Krüger; M.Z.] hatte sich sehr positiv geäußert. Für eine Beteiligung war es jedoch zu spät,"*<sup>929</sup> da der Wettbewerb schon fast abgeschlossen war. Angesprochen darauf, dass durch die gewählten Projektpartner eigentlich eine Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen nahe gelegen hätte, zumal mit Bundesinnenminister Otto Schily, der die Schirmherrschaft für den Wettbewerb übernommen hatte und in dessen Ressort auch die BpB fällt, eine weitere Verbindung zu politischen Bildungsträgern bestand, äußerte v. Harbou: *"Ich höre zum ersten Mal, dass diese Verbindung existiert. Von daher hätte es nahegelegen, die Verbindung herzustellen."*<sup>930</sup> Dafür, dass man die Bundeszentrale oder Landeszentrale nicht eingebunden hat, hatte er auch keine Erklärung. *"Diese Datenlage war mir nicht bekannt, aber sicherlich hätte sich dies angeboten."*<sup>931</sup> Schaut man sich allerdings den weiteren Zeitverlauf an, in dem nun der Jugendwettbewerb von der Bank mit anderen Themenstellungen weitergeführt wurde, so kann man nur bilanzieren, es hat sich nichts verändert. Nach wie vor wird der Wettbewerb von der Agentur Cicero nach dem gleichen Muster betreut und konzipiert. Eine Einbindung von politischen Bildungseinrichtungen hat nicht stattgefunden, obwohl dies doch - wie v. Harbou bestätigte - und auch, wie es HLZ-Direktor Klaus Böhme ausführte, vorstellbar gewesen wäre.<sup>932</sup> Das heißt aber andererseits auch, dass die Pädagogen in den Schulen und Jugendeinrichtungen oder die Vorgesetzten in der Bundeswehr bei der Betreuung der Wettbewerbsentwürfe und bei den daraus resultierenden Fragestellungen, die sich für die Schüler zur breiten Themenpalette Nationalsozialismus, Geschichte, Folgen, Demokratie(-entwicklung), Ausländerfeindlichkeit etc. ergeben, mehr oder weniger alleine gelassen wurden und noch werden. Hier hätten zusätzliche An-

---

<sup>929</sup> Interview v. Harbou.

<sup>930</sup> Ebd.

<sup>931</sup> Ebd.

<sup>932</sup> Vgl. ebd. und Interview Böhme.



sprechpartner und regionale Kontakte zu einer Verstärkung des Informationsflusses und eine über die Wettbewerbsteilnahme hinausgehende Beschäftigung mit den Fragen zu einer sinnvollen Integration in den Unterricht führen können. Gerade die Zentralen für politische Bildung halten umfangreiches Material für Lehrerfortbildung und zur Ergänzung des Unterrichtsstoffs bereit und können auf regionale Bildungsträger verweisen. Eine Einbindung der Bildungsträger hätte damit einen zusätzlichen Legitimations-, Motivations- und Nachfrageschub mit sich bringen können und den von den Initiatoren verkündeten Ansatz untermauert, langfristig etwas für die Verfestigung demokratischer Werte und gegen Ausländerfeindlichkeit tun zu wollen.

Es ist m.E. bedauerlich, dass die Entwürfe und Einreichungen der Teilnehmer nach der Prämierung nicht weiterentwickelt, präsentiert und kommuniziert wurden bzw. das hier entstandene Engagement nicht aufgegriffen und weitergeführt wurde. Ob Brettspiele, Plakate, Songs, Gedichte und andere Werke, die Einreichenden haben sich intensiv mit der Thematik beschäftigt und damit ihr Verständnis von Demokratie dokumentiert bzw. entwickelt. Ein Teil der Entwürfe, Spiele, Theaterstücke etc. hätten die Bildungseinrichtungen aufgreifen und in ihr Bildungsprogramm integrieren können (zum Beispiel durch Thematisierung der Arbeiten in Seminaren). Später wird auf das Beispiel des VK-Wettbewerbs noch einmal näher eingegangen, unter besonderer Berücksichtigung der Beweglichkeit bzw. der vorhandenen Ressentiments politischer Bildner bezüglich einer Kooperation. Am Beispiel der BpB und der oben aufgeworfenen Frage, warum gerade beim hier skizzierten Wettbewerb wichtige Träger politischer Bildung außen vor blieben, kann auch aufgezeigt werden, dass die Autorin zwar verschiedene Kooperations- und Handlungsansätze aufzeigen kann, es aber wesentlich auf die Beweglichkeit politischer Bildner und nicht nur die der Unternehmen ankommt.

Zum Konzept und zur Durchführung noch einige Informationen und Anmerkungen: Beim VK-Wettbewerb wurde die Aufgabenstellung sehr weit gefasst. Die Teilnehmer konnten ihr Thema analog zum Titel des Wettbewerbs *"Kreativ für Demokratie und Toleranz"* frei formulieren oder eine der elf in der Wettbewerbsbroschüre genannten Aufgaben, die als Anregung verstanden werden sollten, bearbeiten.<sup>933</sup> Während bei einem Teil der dort abgedruckten Fragen noch ein

---

<sup>933</sup> Bündnis für Demokratie und Toleranz/Dresdner Bank 2000, S. 12 f. Nachfolgende Aufgabenstellungen wurden dort genannt, von denen hier einige zitiert werden. *"Analysieren Sie, wie sich Denkweisen, Planungen und Handlungen der NS-Führung auf das Leben von Victor Klemperer ausgewirkt haben (mit Zitaten und Dokumenten); Recherchieren Sie die NS-Geschichte in Ihrem*

Bezug zu den Klemperer-Tagebüchern hergestellt werden konnte, spielte die Auseinandersetzung mit den Tagebüchern bei den frei gewählten Themen eine untergeordnete Rolle. Das bestimmende Thema war die Auseinandersetzung mit rechter Gewalt, was sich an den prämierten Preisen zeigte. Ausgezeichnet wurde zum Beispiel ein Brettspiel für Toleranz, ein T-Shirt mit dem Slogan *"Gegen rechte Gewalt"*, ein Rap-Song und eine Wandtafel, die die Namen aller jüdischen Bürger Hagens trägt, die im Konzentrationslager umgekommen sind.<sup>934</sup>

Für den VK-Wettbewerb kann auf Grund der eingereichten 1.700 Einzel- und Gruppenarbeiten, an denen mehr als 20.000 Jugendliche mitgearbeitet haben,<sup>935</sup> bilanziert werden, dass es der Dresdner Bank und ihren Mitstreitern gelungen ist, mit dem Wettbewerb eine große Zahl junger Menschen für das Thema "Demokratie und Toleranz" zu sensibilisieren. Angeregt durch den Wettbewerb, hat eine intensivere Auseinandersetzung - sowohl im Unterricht als auch in Einzel- bzw. Gruppenarbeiten - mit der NS-Vergangenheit, der Demokratie und der Thematik "Fremdenfeindlichkeit" stattgefunden. Die Bank hat mit der Ausschreibung und thematischen Besetzung ein Zeichen für demokratische Werte gesetzt und damit über die angesprochene Zielgruppe hinaus die Beschäftigung mit dem Thema angeregt. Allerdings hat man versäumt, neben den Tagebüchern weiteres Informationsmaterial bereitzustellen bzw. die thematische Auseinandersetzung durch Einrichtung von Netzwerken, Foren und anderen nachhaltig angelegten Konzepten zu sichern. Der Bank ist es somit gelungen, eine wichtige Aufgabenstellung der politischen Bildungsarbeit, nämlich Demokratieakzeptanz und Solidarität, einer breiten Öffentlichkeit im Rahmen eines Wettbewerbs näher zu bringen - mehr war allerdings auch nicht ihr Ziel. Bei der Auswahl der Themen spielt eben auch die Frage, wodurch sich eine hohe Medienpräsenz erreichen lässt, eine wichtige Rolle. So verwundert es nicht, dass beim zweiten Jugendwettbewerb das Thema "Bürgergesellschaft" zu bearbeiten war. Durch das Aufgreifen gesellschaftlich herausragender Fragestellungen kann somit eine hohe Öffentlichkeit, aber auch Teilnahmebereitschaft gesichert werden. Doch ohne nachhaltige Konzeption und Einbindung von Bildungspartnern, wie dies die bisherigen Angebote kennzeichnete, beinhaltet der Wettbewerb viel Aktionismus, aber dass darüber

---

*Ort, in Ihrer Stadt oder in Ihrem Landkreis. Suchen Sie sich ein Thema, zum Beispiel das Schicksal der Juden während des Nationalsozialismus und welche Spuren von ihrem Leben noch sichtbar sind; Haben Sie Mut und Zivilcourage in Ihrem Schul- und Lebensalltag erlebt? Wenn ja, schildern Sie diese!; Demokratie braucht die Mitarbeit der Demokraten. Wo und in welcher Weise könnten Sie sich vorstellen, sich zu engagieren? Was haben Sie bereits an Positivem oder Negativem erlebt? Was heißt für Sie eigentlich "Demokratie? ..."*

<sup>934</sup> Vgl. Fest/Fischer 2001, S. 9.

<sup>935</sup> Vgl. ebd., S. 9.

hinaus weitere Projekte und Gedanken entstehen oder entstandenes Engagement weitergeführt wird, dies wird zu wenig angeregt. Im Übrigen gilt dies auch für andere Wettbewerbe, wie den der BpB.<sup>936</sup> Das bedeutet für Wettbewerbe politischer Bildung und der Unternehmen: es muss mehr darauf geachtet werden, dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung zu tragen. Für die Prämierung von Projekten und Konzepten heißt das, dass bei der Bewertung darauf geachtet werden sollte, ob die eingereichte Aktion eine einmalige Angelegenheit darstellt oder sich weitere gesellschaftspolitische Folgeprojekte daraus ableiten lassen bzw. ob hier nicht generell Ideen und Vorschläge ausgezeichnet werden, die für ein langfristiges Engagement stehen. Auch sollte bei der Preisgestaltung weniger die finanzielle Auszeichnung im Vordergrund stehen, vielmehr müsste zum Beispiel darüber nachgedacht werden, wie diese Projekte zu multiplizieren sind. So könnten zum Wettbewerb eingereichte Spielkonzepte mit in das Portfolio politischer Bildungsträger aufgenommen werden, also die Produktion derselben finanziell unterstützt werden. Vorstellbar wäre es auch, durch Publikationen von guten Vorschlägen - ähnlich dem von der Körber-Stiftung ausgeschrieben transatlantischen Ideenwettbewerb "Usable"<sup>937</sup> - die Verbreitung neuer Ideen zu forcieren und besonders erfolgreiche Projekt finanziell zu unterstützen bzw. entsprechende Kontakte zu vermitteln. Die Präsentation der Gewinner im Rahmen einer Wanderausstellung könnte ebenso zum festen Programm zählen. Die BpB ist mit einem solchen Ausstellungskonzept bereits erste - wenn auch nur kleine - Schritte gegangen.<sup>938</sup>

Ein weiteres Thema, das politische Bildner nur unzureichend aufgearbeitet haben bzw. bei dem sie die Bürger mit ihrem Informationsbedürfnis, ihren Ängsten und Befürchtungen alleine gelassen haben, war die **Vorbereitung auf die neue Währung Europas**.<sup>939</sup> Dabei war kaum ein Thema mehr dazu geeignet, mit dem Bürger in Kontakt zu treten. Neben der Klärung lebensnaher Fragen, wie der Umrechnungskurs aussieht, wie er ermittelt wurde, wann und wie die Einführung stattfinden würde, bot und bietet der Euro eine Reihe von Ansatzpunkten, sich anderen Fragen und Themen zu widmen, zum Beispiel den europäischen Nachbarn (Länder, Leute, Kulturen, Sprachen etc.), den Kontroversen um die Einfüh-

---

<sup>936</sup> Die Grundkonzeption der Wettbewerbe ist ähnlich. Nach der Prämierung ist Schluss und während der Wettbewerbsphase findet nur selten eine Vernetzung und Begleitung der Aktivitäten statt (vgl. hierzu die Ausschreibungsunterlagen zum VK-Wettbewerb oder die Schülerwettbewerbe der BpB, die auch unter <http://www.bpb.de> - Stand 23. Mai 2002 - einzusehen sind).

<sup>937</sup> Vgl. zum Ideenwettbewerb der Körber-Stiftung die Wettbewerbsunterlagen. Körber-Stiftung 2000.

<sup>938</sup> Vgl. Rudolf/Zeller 2001, S. 49.

<sup>939</sup> Vgl. zur Kritik auch Sander 1999 a, S. 106.

rung, den Stabilitätskurs, volkswirtschaftliche Fragestellungen aber auch den Weg der Gemeinschaft von der Montanunion bis zur Verständigung auf eine gemeinsame Währung oder die anstehende Erweiterung der Europäischen Union. Doch diese Marktlücke der politischen, historischen und ökonomischen Bildung blieb weitgehend unbesetzt und damit der einseitigen und interessengeleiteten Informationsvermittlung der Banken und Versicherungen überlassen.<sup>940</sup>

Besonders die Dresdner Bank hat sich dieses Bedürfnisses über die übliche Werbe- und Kommunikationsarbeit der Finanzinstitute hinaus angenommen und im Jahr 2001 eine breit angelegte Informationskampagne gestartet. Mit verschiedensten Aktionen hat man dabei versucht, alle Alters- und Bevölkerungsschichten, vom Kleinkind über den Mittelständler bis zum Rentner, zu erreichen.<sup>941</sup> So wurden Smart-Automobile mit den Euroscheinen verkleidet auf Informationstour durch die Städte geschickt. Gemeinsam mit dem gemeinnützigen Verein *"Euro Point Frankfurt"* wurde im Jahr 2000 die europaweite Kampagne *"Europa malt für krebskranke Kinder"* gestartet. Für die Kampagne, bei der rund 1.000 überdimensionale Münzen von Künstlern, Schülern und anderen bemalt wurden, hatte die Bank in einigen Teilen Europas die Koordination übernommen. Ziel war es, die gemeinsame Währung mit Farbe und Leben zu füllen, um so Akzeptanz und Interesse für die europäische Idee zu fördern. Nach Beendigung der Malaktion wurden einige Münzen in Frankfurt/Main ausgestellt, bevor sie für einen guten Zweck versteigert wurden.<sup>942</sup> Zusammen mit dem ADAC wurden 300.000 "Euro-Packages" an Autofahrer verteilt. Sie enthielten unter anderem eine Informationsbroschüre der Dresdner Bank, die zum Beispiel die Probleme der Währungsumrechnung behandelte oder die Frage, wie lange die D-Mark noch als Zahlungsmittel gültig ist. Neben den Tipps für Erwachsene war in dem Paket auch ein Euro-Memory-Spiel enthalten. Mit Motiven der neuen Euro-Scheine und -Münzen sollten die Kinder auf diese Weise spielerisch mit der neuen Währung in Berührung kommen.<sup>943</sup> Alle diese Aktionen hätten auch gemeinsam mit politischen Bildnern durchgeführt werden können. So hätten sich diese

---

<sup>940</sup> Drei Beispiele für die Vermittlung wirtschaftlicher Kompetenzen sind auch die von der Bank unterstützten Börsenplanspiele (vgl. dazu z.B. Blumenstein 2001; Morell 2001) und die Schülergespräche, die beispielsweise Joachim v. Harbou sucht (vgl. z.B. Hanauer Anzeiger 2002; Gießener Allgemeine 2000).

<sup>941</sup> Vgl. hierzu die Presseberichterstattung in den Medien, z.B. in Börsen-Zeitung 2001.

<sup>942</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Internet unter [http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/05\\_kultur\\_sport/01\\_eurowelt/eurowelt.pdf](http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/05_kultur_sport/01_eurowelt/eurowelt.pdf) (Stand 06. Oktober 2001).

<sup>943</sup> Vgl. hierzu die Informationen der Bank im Internet unter: [http://www.dresdner-bank.de/content/03\\_unternehmen/05\\_kultur\\_und\\_sport/07\\_euro/05\\_Euro\\_Informationspaket.html](http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/05_kultur_und_sport/07_euro/05_Euro_Informationspaket.html) (Stand 12. August 2001). Auch während des Interviews wurde auf die geplante Kampagne verwiesen (Interview Gutjahr/Schweg).

gegenüber den Bürgern als interessante Servicestelle für brisante Gesellschaftsthemen profilieren und durch weitere begleitende Aktionen zu Themen wie "Währungsunion", "europäische Einheit" etc. zur Vertiefung beitragen können.

Die zur Vorbereitung auf die Einführung des Euro im Frühjahr 2001 gestartete Informationskampagne an den Schulen berührte dann eindeutig die schulische politische Bildungsarbeit, in der ebenso ein großer ungedeckter Informationsbedarf vorhanden war.<sup>944</sup> Im Rahmen der Euro-Roadshow, die nahezu zeitgleich zum VK-Wettbewerb stattfand, wurden Schüler durch Expertenreferate, Diskussionsrunden und mittels einer 38 Wände umfassenden Ausstellung über den Euro und die anstehende Währungsumstellung informiert. Den Schülern sollte so die Möglichkeit geboten werden, mit den von der Bank gestellten Ansprechpartnern in einen Dialog über Chancen und Risiken der Währungsumstellung zu treten.<sup>945</sup> Zusätzlich verteilte das Unternehmen Informationsmaterial zur neuen Währung, zum Unternehmen sowie zu Job- und Praktikums-Einstiegsmöglichkeiten in das Bankhaus.<sup>946</sup> Als Anreiz, sich mit der Ausstellung auseinander zu setzen, gab es noch ein Preisausschreiben, bei dem am Ende der Tour unter den Teilnehmern sieben Sprachkurs-Stipendien verlost wurden. Mit der Informationskampagne, die unter dem Motto *"Neue Währung für die Jugend Europas"* von Januar bis Mai lief, bereicherte die Bank die thematische Auseinandersetzung mit der neuen Währung und lockerte den Unterricht auf. Die Informationstour wurde zentral von einer Agentur gesteuert, von der jeweiligen Filiale vor Ort betreut und für 50 Schulen mit Oberstufe geplant. Auf Grund von Organisationsproblemen fand sie jedoch nur an 38 Dresdner Bank-Standorten statt.<sup>947</sup> Bei der Ausgestaltung der Diskussionsrunden wurde den Schulen viel Raum gelassen. So gab es ebenso wie Veranstaltungen, in denen sich die Experten der Bank den Fragen der Schüler stellten, auch gemeinsame Diskussionsrunden von Schülern, die Pro- und Contra-Positionen zum Euro einnahmen - die im Vorfeld schon in Kursen zum Thema erarbeitet worden waren, und bei denen der Expertenrat nur punktuell gefragt war. Als Experte zog man in der Regel auch den am

---

<sup>944</sup> Nach Auskunft der Interviewpartner Gutjahr und Schweg konnte hier nur ein geringer Teil der schulischen Anfragen durch die Euro-Roadshow befriedigt werden (ebd.).

<sup>945</sup> Vgl. die Vorstellung der bereits im Sommer 2001 abgeschlossenen Informationskampagne im Internet unter: [http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour\\_1.html](http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour_1.html) (Stand 22. Oktober 2001).

<sup>946</sup> In Klassensätzen wurden z.B. die vom Bundesverband deutscher Banken herausgegebene Publikation *"Euro. Das Buch zum Geld."* abgegeben (vgl. Bundesverband deutscher Banken 2000).

<sup>947</sup> Vgl. zur Info-Kampagne die im Internet hinterlegten Informationen unter [http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour\\_1.html](http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour_1.html) (Stand 22. Oktober 2001). Zur Presseberichterstattung vgl. z.B. Aachener Zeitung 2001; Frankfurter Neue Presse 2001; Kokoska 2001; Sperling 2001; Trogisch 2001; Wagenhaus 2001.

Ort agierenden Filialleiter hinzu, was für diesen eine gute Möglichkeit war, sich bei der Zielgruppe zu profilieren.

Um die Barrieren zwischen Schülern und den Referenten abzubauen, wurden vereinzelt auch Auszubildende der Bank mit in das Podium eingebunden. Ob sich die Schüler einbezogen fühlten, das Konzept aufging oder nicht, war demnach vor allem von der Organisation bzw. der Vorbereitung in der Schule und damit von dem Einsatz der Lehrerschaft und nicht von der mit der Organisation der Roadshow beauftragten Agentur abhängig, die keine pädagogischen Konzepte und Hilfestellungen anbot. Persönliche Erfahrungen der Autorin, die durch eine teilnehmende Beobachtung an einer Euro Roadshow-Veranstaltung an der Hohen Landesschule in Hanau am 10. Mai 2001 gesammelt werden konnten, zeigten denn auch, dass die Veranstaltung organisatorisch gut geplant und durchgeführt wurde. Inhaltlich war dadurch, dass man immer wieder mit neuen Referenten arbeitete, denen die Vorbereitung zum Thema weitestgehend selbst überlassen war, ein erhebliches methodisches Defizit vorhanden. Der Erfolg der Euro-Diskussionen war damit stark von den jeweiligen rhetorischen und fachlichen Fähigkeiten der Diskutanten geprägt. Die Erörterung der gesellschaftspolitischen Zusammenhänge, wie in den Pressemitteilungen der Bank verkündet, waren daher in der Regel eher finanzwirtschaftlichen Fragen unterlegen.<sup>948</sup> Auch bei der Ausstellung fehlte das fachlich versierte und interessierte Personal, das die Schüler beim Betrachten der Tafeln begleitet und in einen Dialog mit ihnen eintreten hätte können. Man hatte zwar sehr viel Wert im Rahmen des Marketing darauf gelegt, die Tafel informativ, ansprechend bunt und jugendgerecht zu gestalten, doch ohne das Preisrätsel wäre das ohnehin nicht große Interesse an den Tafeln noch geringer gewesen.<sup>949</sup>

Nicht immer kam die Informationsveranstaltung bei den Schülern gut an. Kritisiert wurde unter anderem, dass die Bank mit ihrer Veranstaltung nicht in Haupt- und Realschulen vertreten war. Oder es wurde unterstellt, sie nutze die Veranstaltung zur Werbung von Abiturienten für ihre Ausbildung.<sup>950</sup> Ganz abwegig sind die von den Schülern vorgebrachten Vorwürfe nicht, aber Engagement geht - wie zuvor

---

<sup>948</sup> Vgl. hierzu die Pressemitteilung der Bank zur Euro-Roadshow am Beispiel der Hanauer Veranstaltung vom 10. Mai 2001 in der Hohen Landesschule und die Mediendokumentation zur Euro-Roadshow (vgl. Dresdner Bank 2001 i).

<sup>949</sup> Eigene Beobachtungen während der Veranstaltung an der Hohen Landesschule in Hanau am 10. Mai 2001.

<sup>950</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001 a.

schon im Kapitel 3 aufgearbeitet - in der Regel mit entsprechender Öffentlichkeitsarbeit und angestrebten Win-Win-Effekten einher.

Trotz der kritischen Randbemerkungen zum didaktischen Ansatz bleibt festzuhalten, dass mit diesen beiden Projekten (VK-Wettbewerb und Euro-Roadshow) direkt durch ein Wirtschaftsunternehmen politische Bildungsarbeit betrieben wurde, konnten doch neben dem erhofften Imagegewinn für das Unternehmen Informiertheit, Akzeptanz, Toleranz, Beteiligung und Offenheit bei den Jugendlichen und in der Gesellschaft thematisiert bzw. europapolitische und ökonomische Inhalte vermittelt werden. Damit wurden neben der Auseinandersetzung mit dem Euro grundlegende Ziele der politischen Bildungsarbeit erfüllt - trotz des fehlenden methodisch-didaktischen Erfahrungshorizontes bei der die Schulkampagne betreuenden *"Cross Media Agentur Zeppelin10"*. Die Dresdner Bank hat mit ihren Aktivitäten rund um die Eurowährung ihre Aufgeschlossenheit gezeigt, unterschiedliche Konzepte zur Ansprache und Informationsvermittlung einzusetzen und gleichzeitig soziales und bürgergesellschaftliches Engagement zu leben. Dass politische Bildung auch von Unternehmen organisiert werden kann, auch wenn dies unter ganz anderen Vorzeichen, Interessen und Titeln geschieht, zeigt zumindest dieses Beispiel anschaulich. Daran, dass die Bank die Aktionen mit unterschiedlichen Agenturen durchgeführt hat, kann man eine gewisse Offenheit und vielleicht auch die Bereitschaft erkennen, entsprechende Bausteine mit Bildungsträgern durchzuführen. Nach Auskunft von Frau Gutjahr bei einem späteren Treffen im Sommer 2002, gab es als Reaktion auf den Wettbewerb einige Anfragen von Bildungseinrichtungen, die um Unterstützung ihrer Programme anfragten, was vereinzelt auch zustande kam. Dem Finanzdienstleistungsinstitut geht es aber weniger darum, kleine lokale Projekte zu unterstützen, vielmehr zeigt sich sowohl bei der Fortsetzung des VK-Wettbewerbs als auch den anderen Projekten, dass die Bank großen Aktionen den Vorzug einräumt. Sie sind in ihrer Öffentlichkeitswirkung langfristig plan- und ausbaubarer, ergiebiger und zudem leichter organisatorisch zu bewältigen als (viele) kleinere Projekte, die immer neu angedacht, organisiert und umgesetzt werden müssen. Hier muss politische Bildung versuchen, im Verbund ihrer Träger zu reagieren und abgestimmte Gesamtkonzepte anzubieten, die bundesweit durchgeführt werden können.

Der **Dresdner Web-Führerschein** ist ein weiteres geglücktes Beispiel, mit dem das Finanzinstitut gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie eine Informationskampagne zum Umgang mit dem Medium Internet

gestartet hat.<sup>951</sup> Zwar ist der Web-Führerschein, der mit einem Zertifikat abschließt und im Internet als Lernbaustein hinterlegt ist, aus heutiger Sicht veraltet, dennoch zeigt dieses Konzept, dass die Bank für Public Private Partnership<sup>952</sup> offen ist und auch hier ein Gebiet beschriftet hat, das auch Bildungsträger in ihrem Angebot haben.<sup>953</sup> Die Auszeichnung mit dem *"IT-Training-Award"* für den Webführerschein verdeutlicht, dass gesellschaftliches Engagement und dessen Marketing durchaus mit politischen Bildungszielen wie zum Beispiel der Herstellung von Informiertheit und Medienkompetenz sowie daraus folgender Mündigkeit vereinbar ist.

**Die Analyse des Engagements bei der Dresdner Bank zeigt,** unabhängig von einer Konzentration von zwei der vorgestellten drei Aktivitäten auf Jugendliche und zum Teil die Schule, eine große Aufgeschlossenheit, sich auf viele Themenfelder einzulassen und auch gelegentlich neue Aktionsformen mit unterschiedlichen Partnern zu testen bzw. zu unterstützen, wenn diese mit dem Interesse und dem Gesamtengagement des Hauses vereinbar sind. Bei den im Verlauf der Untersuchung besuchten Veranstaltungen und Tagungen zum Thema CC waren denn auch häufig Interviewpartner aus der Bank anzutreffen. Das Interesse und die aufgezeigten Aktivitäten, die in deutlichem Bezug zur politischen Bildungsarbeit stehen, sollten daher von politischen Bildungseinrichtungen zum Anlass genommen werden, sich bezüglich einer Zusammenarbeit ins Gespräch zu bringen. M.E. wäre die Euro-Roadshow unabhängig vom Schulangebot auch durch eine Kooperation von Bildungsträgern an Dresdner Bank-Standorten in Form öffentlicher Veranstaltungen für Erwachsene denkbar gewesen, und das noch in weit- aus größerer Anzahl. Das Geschilderte verdeutlicht aber auch, dass sich Unternehmen auf Felder politischer Bildung begeben. Damit kann langfristig ein Konkurrenzverhältnis bezüglich Aufmerksamkeit, Teilnehmern, Fördertöpfen etc. zu den Aktivitäten der Bildner entstehen.

---

<sup>951</sup> Der Webführerschein ist unter: <http://www.dresdner-webfuehrerschein.de> (Stand 21. Oktober 2001) hinterlegt. Vgl. auch Dresdner Bank 2001 d.

<sup>952</sup> Unter "Public Private Partnership (PPP)" werden im allgemeinen Formen der Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren (darunter auch Unternehmen) verstanden, die auf eine längere Kooperation ausgerichtet sind. Dabei bringen die Akteure zum gegenseitigen Nutzen Ressourcen (z.B. Know-how, Personal, Finanzmittel, Räume, EDV, Geräte etc.) in einen gemeinsamen Pool ein, um komplementäre Ziele zu erreichen. Chancen und Risiken der Zusammenarbeit werden von den Partnern gemeinsam getragen. Vgl. zum ersten Einblick Späth/Michels/Schily 1998.

<sup>953</sup> Hier sei nur an die Kampagne und die begleitenden Kursangebote des Stern, der Bertelsmann Stiftung und des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e.V. erinnert (vgl. <http://www.internet-fuer-einsteiger.org> - Stand 21. Oktober 2001).

Anzumerken ist, dass aber auch dieses Engagement neben dem Webeeffect in Zusammenhang mit einem Geschäftsinteresse der Bank steht. Denn wenn mehr Menschen an das Internet herangeführt werden, werden vielleicht auch mehr dazu bereit sein, als Kunden Online-Banking und Online-Brokerage-Geschäfte abzuwickeln.



Das mit der **Mitarbeiterzeitschrift**, dem *"dresdner banker"*, verfolgte Konzept der Information zu hauseigenen Themen und Produkten und der darüber hinausgehenden Berichterstattung zu Themen wie ökologischer, ethischer und sozialer Verantwortung durch Bank und Mitarbeiter scheint m.E. weitere Anknüpfungspunkte für eine Vernetzung mit politischen Bildungsthemen und -arbeiten zu bieten. So könnten in der Mitarbeiterzeitschrift Hinweise zur Vertiefung der Thematik abgebildet werden. Ebenso vorstellbar wären Angaben zu Seminarangeboten, Informationsveranstaltungen, die zum aktuellen Leitmotto der Zeitschrift oder des Engagements der Bank passen und abgedruckt werden könnten. Bei den Angeboten wäre darauf zu achten, dass sowohl berufliche als auch private Interessen angesprochen werden. Ausbaufähig ist auch das Engagement, das die Bank in Bezug auf die Überlassung von Werberaum für gemeinnützige Organisationen zeigt. Hier könnten durch Wettbewerbe und andere Aktionen - im Idealfall unter Einbeziehung politischer Bildner, wahrscheinlicher jedoch von Werbestrategen - Organisationen bzw. Mitarbeiter ihren Verein und ihr Engagement vorstellen, Beteiligungswege und Formen aufzeigen und so Öffentlichkeit und damit Unterstützung durch andere sichern. Neben der Einbindung der Mitarbeiter und damit der Steigerung der Mitarbeitermotivation wäre dies ein wichtiger Beitrag zum oft zitierten bürgergesellschaftlichen Engagement.

Durch eine Einführung eines Serviceprogramms und von Richtlinien für das **Mitarbeiterengagement**, wie es bei BASF und Siemens durch die Mandatsträgerprogramme schon lange der Fall ist, könnte auch die Dresdner Bank das Engagement ihrer Mitarbeiter aufwerten und durch Beratung, Freistellung und Handreichungen unterstützen. Nach Auskunft des Vorstandsmitgliedes v. Harbou gibt es durchaus Unterstützung für politisch Aktive in der Bank. Auf die Frage: *"Was bedeutet gesellschaftliches Engagement durch die Bank für Sie?"*, antwortete er wie folgt: *"Dies bedeutet, dass wir erkennen sollten, dass die gesellschaftliche und nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft nicht nur den politischen Meinungsbildnern und Mandatsträgern überlassen werden sollte, sondern dass gerade durch die historische Geschichte die Unternehmen involviert sind. Dazu gehört auch, Mitarbeiter für politische Aufgaben zu motivieren und zu unterstützen. So werden wir die JU-Vorsitzende Hildegard Müller noch stärker bei ihrem parteilichen Engagement bzw. dem Erwerb eines Bundestagsmandats unterstützen. Und ihr darüber hinaus die Möglichkeit bieten, soweit es*

*ihr möglich ist, für die Bank zu arbeiten.*<sup>954</sup> Um das Thema "Mitarbeiterengagement" mehr zu thematisieren, sei auch ein Bericht in der Mitarbeiterzeitschrift geplant. Zudem setzt man auf die "Mund-zu-Mund-Propaganda".<sup>955</sup> Bei der späteren Durchsicht der Mitarbeiterzeitschrift fand sich allerdings weder ein entsprechender Artikel zum Engagement noch ein Hinweis, dass die Bank nun stärker das Mitarbeiterengagement durch spezielle Programme und Richtlinien zu unterstützen gedenkt.

Auch Andrea Schrott kommt bei ihrer Magisterarbeit, auf die bei der Erläuterung des Mandatsträgerprogramms bei Siemens noch näher einzugehen sein wird, zu dem Ergebnis, dass es durchaus ambitionierte Mitarbeiter gibt, die Interesse an einem entsprechenden Programm hätten, dass diese jedoch ausgebremst werden. Sie zitiert in ihrer Arbeit die schriftliche Antwort der Dresdner Bank auf eine Anfrage eines Mitarbeiters zur Einführung eines Mandatsträgerprogramms bei der Personalabteilung. Demnach begrüße es die Bank, wenn die Mitarbeiter durch ihr Engagement zum Gemeinwohl beitragen. Hierzu erfülle das Unternehmen auch alle gesetzlichen und tarifvertraglichen Auflagen. Die Ablehnung, Richtlinien für Mitarbeiterengagements festzuschreiben, wird mit der Gefahr eines befürchteten Spannungsverhältnisses zwischen politischen Ambitionen und beruflichen Anforderungen sowie der Störung des Betriebsfriedens begründet.<sup>956</sup> Untermauert durch die eigenen Erfahrungen während des vorliegenden Forschungsprojektes mit der Personalabteilung der Dresdner Bank zeigt sich, dass die Personalabteilung hier eine Blockadehaltung einnimmt und dort die größte Überzeugungsarbeit für eine Kooperation für politische Bildner anstehen würde. Der PR-Bereich, in dem das bürgergesellschaftliche Engagement der Bank organisiert bzw. kommuniziert wird, ist dagegen für Neuerungen offen. Sowohl die Interviews als auch die Analyse der bisherigen Aktivitäten lassen darauf schließen, dass in diesem Sektor Ansprechpartner für gemeinsame Aktionen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit zu finden sind, was auch - wie bereits verschiedentlich angemerkt - für die politische Bildungsarbeit in den Betrieben neue Chancen eröffnet.

---

<sup>954</sup> Interview v. Harbou. Zum erweiterten Hintergrund: Hildegard Müller (ehemalige Bundesvorsitzende der Jungen Union) ist seit der Wahl vom 22. September 2002 Mitglied des 15. Deutschen Bundestages.

<sup>955</sup> Ebd.

<sup>956</sup> Vgl. Schrott 1999, S. 27.

Ab Sommer 2003 plant die PR-Abteilung als Projektpartner des Büdinger Kreis e.V.<sup>957</sup> die Unterstützung der Einrichtung eines Netzes von Demokratiewerkstätten an hessischen Schulen. Mit den als freiwilliges Ergänzungsangebot zum Schulunterricht angebotenen Demokratiewerkstätten sollen den Jugendlichen von Jugendlichen politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Themen näher gebracht werden.<sup>958</sup> Konzept, Durchführung und Betreuung liegen beim Institut Junge Bürgergesellschaft im Büdinger Kreis e.V., das schon einige Erfahrung mit Pilotdemokratiewerkstätten sammeln konnte und sich neben der HLZ, dem Hessischen Landtag und vielen anderen die Dresdner Bank als Partner zur Umsetzung des Vorhabens ausgewählt hat. Das Finanzinstitut will das Projekt finanziell unterstützen und Joachim v. Harbou versucht mit dem Ziel einer Förderung Kontakte zu anderen Unternehmen herzustellen. Erste Erfahrungen mit den Pilotdemokratiewerkstätten, die der unabhängige Bildungsträger Büdinger Kreis e.V. initiiert hat, belegen, dass diese Mischform schulischer und außerschulischer Politikvermittlung von den Jugendlichen aufgegriffen und umgesetzt wird. Mittelfristig ist nach dem Aufbau des Netzwerks in Hessen und der Entwicklung einer Teamer-Ausbildung die Übertragung auf andere Bundesländer geplant, in denen Landeszentralen bereits Interesse an dem Konzept signalisiert haben. Das Konzept startet angebunden an Schulen, ist aber ebenso für die politische Erwachsenenbildung ausgelegt. Da die Dresdner Bank schon mit dem VK-Wettbewerb auf die gesellschaftspolitische Beteiligung und das Demokratieverständnis bei Jugendlichen abzielte, suchte der Büdinger Kreis e.V. den Kontakt zu den Verantwortlichen im Haus und trug die Kooperationsüberlegung Joachim v. Harbou und Siegfried Guterman (Leiter Unternehmenskommunikation und Mitglied des Kuratoriums des Büdinger Kreis e.V.) vor. Diese nun in Aussicht gestellte Kooperation und die bereits 2001 erfolgte Beteiligung der Bank an der Finanzierung der Umfragekosten des erwähnten Berichts politische Bildung 2002<sup>959</sup> belegen die **Offenheit, neue gesellschaftsrelevante Projekte anzugehen** und zeigen zudem, dass es sich für einen politischen Bildungsträger durchaus lohnen kann, mit einem innovativen Projekt anzufragen - auch wenn offensichtlich in diesem Fall der Kontakt über das Kuratorium des Vereins hilfreich war.

---

<sup>957</sup> Der Büdinger Kreis e.V. ist ein gemeinnütziger, ehrenamtlich strukturierter und überparteilicher Verein zur politischen Bildung und Kommunikation (<http://www.bkev.org>), der sich zur Durchführung von Aktionen punktuell Kooperationspartner sucht.

<sup>958</sup> Zum Konzept der Demokratiewerkstätten vgl. Rudolf/Albach/Zeller 2001.

<sup>959</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 18.

#### **6.4.4 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement des Versandhauses Otto**

Beim Versandhändler Otto haben in der Regel nur Anfragen zu ökologischen Projekten die Chance, durch die Michael Otto Stiftung, an die die Anträge weitergeleitet werden, Unterstützung zu erhalten.<sup>960</sup> Ansonsten können noch regionale Initiativen, die im Umfeld des Konzerns in Hamburg aktiv sind, darauf hoffen, durch das Versandhaus gesponsert zu werden.<sup>961</sup> Auch der Betriebssport und damit verbundene Wettkämpfe sind ein Aktivitätsfeld, das vom Konzern rege Unterstützung erfährt. Dies lässt sich sowohl an den Hinweisen in den Geschäftsberichten als auch an dem Raum, der den Mitteilungen in der Mitarbeiterzeitschrift *"Die Rampe"* zu diesbezüglichen sportlichen Aktivitäten eingeräumt wird, ablesen. Neben der Komponente der Motivation spielen hier aber auch andere (nachhaltige) Überlegungen wie Erhaltung der *"Ware Arbeitskraft"* durch Gesundheitsvorsorge<sup>962</sup> eine Rolle für das Engagement des Konzerns, der mit rund 138.049 Euro für den Betriebssport keine kleine Summe in die Gesundheit seiner Mitarbeiter investiert.<sup>963</sup> Nach dem Motto *"nicht fordern, auch fördern"* gibt es von der Sozialabteilung auch Unterstützung und Beratung bei familiären Sucht- oder Verschuldungsproblemen.<sup>964</sup> Letztlich dienen aber alle diese Maßnahmen auch dazu, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten.

Wie beim VK-Wettbewerb der Dresdner Bank ist auch das Engagement im Otto-Konzern wesentlich durch die Initiative und den persönlichen Einsatz eines einflussreichen Managers bestimmt. Bei der Dresdner Bank ist es das ehemalige Vorstandsmitglied Joachim v. Harbou. Die ökologische und soziale Verantwortung wurde dem Otto-Konzern von seinem Vorstandsvorsitzenden Michael Otto angetragen.<sup>965</sup> Zwar legt man - wie im Späteren noch näher zu belegen ist - auf soziales Engagement als Einstellungskriterium großen Wert und bestätigt, dass dies ein Qualifikationskriterium ist.<sup>966</sup> Spezielle Vergünstigungen für Mitarbeiter, die sich engagieren, gibt es jedoch nicht. Daher wurde auch die Frage: *"Können Sie sich vorstellen, Ihre Mitarbeiter für eine freiwillige oder ehrenamtliche Tätigkeit oder als Secondment für eine gemeinnützige Einrichtung - nicht gemeint ist an dieser Stelle das politische Mandat - freizustellen?"*, mit einem eindeutigen

---

<sup>960</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>961</sup> Ebd.

<sup>962</sup> Hierunter fällt z.B. auch die Übernahme von Kosten für Gesundheitschecks oder Gripeschutzimpfungen.

<sup>963</sup> Vgl. Otto Versand 2000 c, S. 34.

<sup>964</sup> Vgl. ebd., S. 35.

<sup>965</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5.4.2.

<sup>966</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

"Nein" beantwortet.<sup>967</sup> Vielmehr ist man stolz darauf, den Mitarbeitern durch freie Arbeitszeitregelungen entsprechende Spielräume zu geben. Dabei achtet das Haus allerdings darauf - und dies ist aus Unternehmenssicht durchaus legitim - dass die Arbeit nicht beeinträchtigt wird. Da die Aktivitäten den Mitarbeitern freigestellt sind, gibt es auch keine Zahlen zum Engagement der Belegschaft und keine Regelungen für Mandatsträger. Direkte Aufforderungen, sich zu engagieren gibt es somit auch nicht. Allerdings gingen die Gesprächspartner durchaus davon aus, dass durch das große Engagement, welches der Vorstandsvorsitzende an den Tag lege, positive Impulse gesetzt würden.<sup>968</sup> In seiner Vita steht dann auch: *"Als Firmenchef fühlt sich Otto vor allem verantwortlich für die strategische Ausrichtung der Unternehmensgruppe. Er pflegt einen kooperativen Führungsstil mit der Zielsetzung, jedem Mitarbeiter möglichst viel Verantwortung zu übertragen. Neben einer beispielgebenden ethischen Grundhaltung hält er es für wichtig, dass jeder bereit ist, über seine berufliche Tätigkeit hinaus auch Aufgaben in unserer Gesellschaft wahrzunehmen."*<sup>969</sup> *"Die Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen und das Engagement und identifizieren sich darüber stärker mit dem Haus."*<sup>970</sup>

*"Auch Bewerber beziehen sich in den Bewerbungsschreiben auf das Engagement, wobei sich bei der in einer Punktabfrage durchgeführten Bewertung während der Einführungsphase andere Faktoren, wie finanzielle und soziale Absicherung als entscheidender für die Mitarbeiterschaft herauskristallisierten. Das ökologische Engagement wird, so scheint es, als selbstverständlich von den neuen Mitarbeitern eingeschätzt."*<sup>971</sup> Als weiteren Beleg führten die Interviewpartner die alle fünf Jahre durchgeführten Mitarbeiterbefragungen und die Auszeichnungen auf, die der Konzern bzw. der Vorsitzende für sein ökologisches, soziales und ethisches Handeln erhielten. Dies würde doch für sich sprechen.<sup>972</sup> Im Jahr 1993

---

<sup>967</sup> Ebd.

<sup>968</sup> Ebd.

<sup>969</sup> Vita Dr. Michael Otto von April 2001. Als Beleg für die Einstellung werden eine Reihe von Ehrenämtern und Preisen angeführt. Zu den Ehrenämtern gehören z.B. der Vorsitz des Kuratoriums der Gesellschaft für Politik und Wirtschaft e.V.; Initiator und Vorsitzender des Freundeskreises der Hochschule für Bildende Künste in Hamburg; Vorstandsmitglied des Kulturkreises im BDI, Vorsitzender des Stiftungsrates der Umweltstiftung WWF Deutschland; Vorsitzender des Kuratoriums der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz; diverse Aufsichtsratsmandate. Auszeichnungen waren: Großes Bundesverdienstkreuz; Horizont-Award als Mann des Jahres 1994; International Corporate Conscience Award for Environmental Initiatives 1996 des Council on Economic Priorities, New York; Deutscher Umweltpreis 1997 der Deutschen Bundesstiftung Umwelt; Ehrenszenator der Universität Hamburg 2000; Preis für Unternehmensethik 2000 des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (vgl. Otto 2000 c).

<sup>970</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>971</sup> Ebd.

<sup>972</sup> Der standardisierte Fragebogen zur Otto Mitarbeiterumfrage 1998 umfasst 75 Fragen mit weiteren Unterfragen. Damit ist er sehr umfangreich und reicht von der Bewertung der Führungskräfte,

stimmten demnach 84% der Mitarbeiter der Aussage *"Otto als Unternehmen finde ich gut"* zu. 1998 waren es 85%. Bei beiden Erhebungen äußerten zudem drei von vier Mitarbeitern: *"Müsste ich mich nochmal entscheiden, würde ich wieder zum Otto Versand gehen"*<sup>973</sup>.

Auch in der öffentlichen Wahrnehmung konnte das Versandunternehmen nach Erhebungen aus der Mitarbeiterbefragung sein Ansehen von 76% im Jahr 1993 auf 84% 1998 steigern.<sup>974</sup> Die guten Werte dürften damit auch ein Indiz dafür sein, dass die soziale und ökologische Verpflichtung, die der Vorsitzende dem Versandhaus auferlegt hat, von Mitarbeitern und Gesellschaft nicht nur akzeptiert, sondern auch gelebt bzw. als Wert anerkannt werden. Gerade was die Setzung von Umwelt- und Sozialstandards anbelangt, nimmt das Unternehmen eine Vorreiterrolle ein, die durch den Wiederhall in der Gesellschaft - die Auszeichnungen sind ein Beleg dafür - eine große Resonanz erzielen. Auch in Katalogen, im Internet und in der Mitarbeiterzeitschrift verweist das Unternehmen seine Kunden und Angestellten auf seine ökologischen Produkte, von naturbelassenem Holz bis zu schadstofffreien Textilien und regt sie neben dem gesundheitsbewussten Kauf auch zum Nachdenken an. Projekte, die vom Konzern unterstützt werden, sollen einerseits den Transfer eines fortschrittlichen Images gewährleisten, andererseits will man bewusst Transparenz schaffen und regt den mündigen Kunden durch Wettbewerbe zu Umweltthemen an, bei denen auch Kinder einbezogen werden.<sup>975</sup> Bei einzelnen Ereignissen und gesellschaftsrelevanten Begebenheiten erweitert man auch schon mal den Aktionsradius. Hierunter fällt zum Beispiel die Hilfe für Erdbebenopfer in der Türkei, einem wesentlichen Produktionsstandort für Bekleidung oder die Unterschriftenkampagne gegen Rechtsextremismus, auf die später noch näher eingegangen wird. Auch die einmalige Aufnahme von 50 schwer vermittelbaren Jugendlichen als Auszubildende zum 50jährigen Bestehen, fällt bedingt darunter.<sup>976</sup>

---

den Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsumfeld, Arbeitsqualität, Entlohnung, Leistungsanreize etc.) bis zur Zufriedenheit mit Weiterbildungsangeboten, den Unternehmenskommunikationen und dem Unternehmensauftritt im Verhältnis zu Mitbewerbern. Der Fragebogen wurde der Autorin für ihre Arbeit zur Verfügung gestellt. Bei den Ergebnissen zu der Mitarbeiterumfrage hielt sich Hendrik Schürmann bedeckt und teilte nur die hier aufgeführten Daten per eMail mit (eMail Schürmann).

<sup>973</sup> Ebd.

<sup>974</sup> Ebd.

<sup>975</sup> Z.B. sei hier die im Jahr 2001 erstmals gestartete Ausschreibung der Michael Otto Stiftung unter dem Motto *"Jeder kann was tun – der JUNGE NATURSCHUTZ bewegt was"* genannt. Mit diesem Projekt sollen speziell Kinder und Jugendliche von 8 bis 21 Jahren angesprochen werden (vgl. hierzu die Ausschreibung im Internet unter <http://www.otto.com/umwelt/index.html> - Stand 8. Juli 2002).

<sup>976</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann; Otto 2000 a, S. 44.

Da der Versandhändler in seinen Aktivitäten jedoch eindeutige Schwerpunkte auf ökologischen, sozialen und ethischen Feldern setzt, ist es schwer, im Bereich bürgergesellschaftliches Engagement Kooperationsansätze mit politischen Bildern auszuloten. Hinzu kommt, dass CC, also das bürgergesellschaftliche Engagement, nach Auskunft der Interviewpartner zurzeit noch kein Thema ist. Vielmehr stellte man sich die Frage, wie ernst es denn die anderen Unternehmen mit ihrem diesbezüglichen Engagement meinten.<sup>977</sup> *"Wir bei Otto konzentrieren uns lieber auf die Sozialstandards und die definierten Umweltziele."*<sup>978</sup>

Schaut man sich die im Haus zusammengestellten Pressespiegel der Jahre 1999 bis 2001 an, fällt jedoch eine Verschiebung der Themen auf, mit denen der Versandhändler in Verbindung gebracht wird.<sup>979</sup> Während für das Jahr 1999, in dem Otto sein 50jähriges Bestehen feiern konnte, Artikel zu sozialem, gesellschaftlichem und ökologischem Engagement bzw. damit verbundenen Produkten nahezu 50% des Pressespiegels ausmachten, hat sich dies in den beiden folgenden Jahren auf fast Null reduziert. Im Pressearchiv des Hauses führt man das darauf zurück, dass gerade das ökologische Engagement und die damit verbundenen Geschäftszweige in die Stiftung ausgegliedert und damit nicht mehr direkt zugehörig seien. Auch seien mehr Meldungen zur Internetpräsenz und -nutzung herausgegeben und von den Medien aufgegriffen worden als zu anderen Feldern. Die ethischen, ökologischen oder sonstigen Aktivitäten seien dagegen überwiegend in Fachpublikationen behandelt worden und fänden daher keinen Widerhall im Pressespiegel.<sup>980</sup> Am Beispiel der Pressedokumentation zeigt sich, wie schnell sich Kommunikationsstrategien verändern können. Zwar nimmt der Konzern nach wie vor seine ethische und ökologische Verantwortung wahr und unterstreicht sie durch verschiedenste Aktionen und Geschäftsmodelle, allerdings setzt man in der Kommunikationsarbeit nun wieder stärker auf andere Themen, was es für die politische Bildungsarbeit nicht leichter machen dürfte, mit Projekten "anzuklopfen". Denn die mediale Wahrnehmung ist für den Versandhändler ein, wie es scheint, wichtiges Kriterium für das Aufgreifen von Themen und muss bei entsprechenden Vorschlägen berücksichtigt werden. Zwar sagte der für das Ressort *"Umwelt- und Gesellschaftspolitik"* verantwortliche Achim Lohrie im Interview: *"Wir fiebern nicht nach solchen Rankings. Wenn uns jemand bewertet*

---

<sup>977</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>978</sup> Ebd.

<sup>979</sup> Vgl. Otto Versand 2001 b; ders. 2000 d; ders. 1999 a.

<sup>980</sup> Telefonat Scharpf.

*und nach oben rankt ist das in Ordnung*",<sup>981</sup> doch die Ausrichtung der Aktivitäten zeigt deutlich, dass für den Konzern nur Aktionen von Relevanz sind, die mediale Präsenz bzw. eine Vorreiterrolle für das Haus in den definierten Feldern "Ökologie" und "Unternehmensethik" versprechen.

#### **6.4.5 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement der Siemens AG**

Die Beschreibung und Einordnung des bürgergesellschaftlichen Engagements bei Siemens ist aus dem Blickwinkel des Ansatzes politischer Bildung nicht ganz leicht. Schon in dem kurzen Abriss der Aktivitäten in Kapitel 5.5.2 und 5.5.3 wurde deutlich, wie umfangreich und schwer klassifizierbar die Engagementfelder im Siemens-Konzern sind. Dies geht aus einigen Antworten des unter anderem für die Mandatsträgerbetreuung verantwortlichen Mitarbeiters Gerhard Hütter hervor. Gefragt, ob im Konzern bekannt ist, wie viele Mitarbeiter einer sozialen oder ehrenamtlichen Tätigkeiten nachgehen, weist er darauf hin: *"Dies zu erfassen, würde bei ca. 450.000 Mitarbeitern weltweit in 190 Ländern einen unververtretbaren Aufwand bedeuten. Jeder Versuch einer Erhebung würde auch der Individualität der Mitarbeiter widersprechen (...). Unser Reporting zu ehrenamtlichen Tätigkeiten, Volunteering etc. ist deshalb projektorientiert, dezentral, freiwillig und kann von zentralen Stellen nur appellativ eingefordert werden. Eine bürokratische 'Verwaltung' des ehrenamtlichen gesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiter würde mit hoher Wahrscheinlichkeit kontraproduktiv wirken."*<sup>982</sup> Schwierig ist daher auch die Erfassung des bürgergesellschaftlichen Engagements, welches in den Niederlassungen dezentral gesteuert wird. *"Durch diese Struktur ergibt sich eine schwer überschaubare Vielzahl von weltweiten Aktivitäten. Schwerpunkte sind aber in der Regel überdurchschnittliche Leistungen für die Mitarbeiter, für die Aus- und Weiterbildung, karitative und kulturelle Förderung."*<sup>983</sup>

Bezogen auf den Standort Deutschland lässt sich zum Beispiel das breite Potenzial der **Aktivitäten** aufführen, **die alleine auf den (wirtschaftlich-politischen) Dialog mit der Öffentlichkeit setzen**: Zu nennen sind hier die *"SiemensForen"* in Berlin, Erlangen, München und einigen anderen großen Standorten, die neben Ausstellungen auch auf Vorträge mit Rednern aus Politik, Gesellschaft und Wirt-

<sup>981</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann. Gefragt wurde: *"Nimmt das Haus an Corporate Responsibility-Rating Verfahren teil?"*

<sup>982</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

<sup>983</sup> Ebd.



schaft zu aktuellen Themen setzen.<sup>984</sup> Ebenso zeigen das Mandatsträgerprogramm, die Ausrichtung von Workshops und Tagungen mit nichtkommerziellen und Nichtregierungs-Organisationen oder die Beteiligung am DNWE, welche wichtige Rolle dem Meinungsaustausch und der Kommunikation mit den Stakeholdern beigemessen wird. Alleine in diesem Bereich muss der politische Bildner nicht tief graben, um Ansätze für Kooperationsveranstaltungen zu finden. Dies reicht von der einfachen Raumnutzung in den Foren für eigene Veranstaltungen über die Konzeption gemeinsamer Ausstellungen, Events etc. bis zur Durchführung gemeinsamer Gesprächskreise mit lokalen, aber auch internationalen Größen aus Politik und Wirtschaft. Beispielsweise könnten die politischen Bildner ihr Know-how in die Moderation, aber auch in die Konzeption der Veranstaltungen einbringen. Für Siemens würde dies zu einer Kostenreduktion in der Veranstaltungsplanung führen. Politische Bildungsträger könnten bei solchen Kooperationen Einfluss und Finanzquellen erschließen. Die Siemens AG könnte wiederum ihre Kontakte bzw. ihr Renommee zur Anwerbung von (hochkarätigen) Referenten nutzen und den Dialog mit der Öffentlichkeit durch die Zusammenarbeit ausweiten. Gewiss gilt es dabei darauf zu achten, dass das Unternehmen die gemeinsamen Informationsangebote nicht einseitig vereinnahmt. Die bisherige Themenpalette der Forumsreihe zum Beispiel in München zeigt jedoch, dass man hier auch bisher schon einen offenen Ansatz hat.<sup>985</sup> Politische Bildungsträger also auch hier wieder als Brückenbauer, um Begegnungen zwischen den Welten zu ermöglichen, oder einfach nur als ergänzende Dienstleister, die sich um einzelne Bausteine kümmern.

Gerade in der **Mandatsträgerbetreuung** - einem in den Print-Medien durchaus positiv gewürdigten Engagement des Konzerns<sup>986</sup> -, gibt es Defizite, die eine Aufwertung des Betreuungsprogramms durch unterstützende Angebote aus der politischen Weiterbildungsarbeit möglich erscheinen lassen. Im Gespräch mit Herrn Hütter am Rande der besuchten Tagung für Mandatsträger in Erlangen wurde deutlich, dass während der Tagungen, von denen es - verteilt auf ver-

---

<sup>984</sup> Rund 200.000 Gäste besuchten im Jahr 2001 die Foren, die als Plattform für den Meinungsaustausch dienen (vgl. Siemens 2001 a, S. 23). Im Siemens Forum München fand unter anderem eine Tagung zur Frage *"Ethik für den Kapitalmarkt?"* statt. Die Veranstaltung vom 12. Oktober 2001 wurde gemeinsam von dem DNWE, der Bayerischen Börse, dem Bund Katholischer Unternehmer und der Süddeutschen Zeitung ausgerichtet.

<sup>985</sup> Vgl. hierzu die Programme, die im Internet unter <http://www.siemensforum.de> (Stand 24. März 2002) hinterlegt sind. Zum Thema *"Demokratie und Toleranz"* fand z.B. am 19. September 2001 eine Diskussion mit dem Parlamentarischen Staatssekretär im Bundesministerium des Inneren Fritz Rudolf Körper statt. Im Frühjahrsprogramm von 2002 wurden daneben die Pisa-Studie diskutiert, nachhaltige Stadtentwicklungskonzepte vorgestellt, der Wiederaufbau in Afghanistan thematisiert und vieles mehr.

<sup>986</sup> Vgl. z.B. Herr 2000, S. 63.

schiedene Standorte - drei bis vier pro Jahr gibt, firmenspezifische Informationen im Vordergrund des Dialog stehen.<sup>987</sup> Ansonsten werden speziell die Freistellung sowie Entgeltfortzahlungen als Unterstützung gewertet.<sup>988</sup> Allerdings räumten sowohl der Ansprechpartner für die Mandatsträger Gerhard Hütter als auch einige auf der Tagung angesprochene Engagierte ein, dass es zunehmend schwieriger würde, freigestellt zu werden.<sup>989</sup> Die Ergebnisse aus der Forschungsarbeit von Andrea Schrott, die die Mandatsträger von Siemens 1999 befragt hatte, bestätigt in Ansätzen die von den Mitarbeitern angesprochenen Probleme, Freistellungen zu erhalten.<sup>990</sup> Dies führt dann dazu, dass die Mitarbeiter ihre Aktivitäten gleich über das Gleitzeitkonto koordinieren, was bedeutet, dass die Freistellungsoptionen nicht ausgeschöpft werden.<sup>991</sup>

Für und über die praktische Mandatsträgertätigkeit in den Kommunen oder die ehrenamtliche Arbeit im Allgemeinen, die ja eigentlich vom Unternehmen (mit-) gefördert werden soll, gibt es keine konkreten Informationspakete. Zumindest lassen sowohl das überlassene Datenmaterial als auch die Gespräche mit Mandatsträgern und deren Betreuer Hütter auf der Erlanger Tagung, ebenso wie dessen schriftliche Antworten auf die Forschungsfragen, keine Rückschlüsse darauf zu, dass über die Vermittlung betriebsbezogener Daten hinaus eine Wissensvermittlung zu politischen und anderen Themen stattfindet. Dabei zeigt die Erhebung von Andrea Schrott, dass die Informationen über politische Themen für die Mandatsträger einen ebenso wichtigen Stellenwert einnehmen wie die Informationen über das Unternehmen selbst. Beide Informationsbedürfnisse werden von 80% angegeben. Als weitere Betreuungselemente wünschen 67% der Befragten Anregungen für politische Argumentationen, und ein Erfahrungsaustausch mit anderen Mandatsträgern wird von 61% als sehr wichtig eingeschätzt. So ist es nicht verwunderlich, wenn rund 40% der befragten Personen der Meinung sind, von Seiten der Unternehmenskommunikation müsste noch mehr für

---

<sup>987</sup> Vgl. hierzu auch schriftliche Antwort Hütter zu den Unterstützungen, die Mandatsträger erhalten.

<sup>988</sup> Vgl. hierzu die Punkte 4 und 6 der Mandatsträgerrichtlinie in Siemens 1994, S. 3.

<sup>989</sup> Dabei wird in der Präambel der Mandatsträgerrichtlinie von Siemens explizit die Bedeutung des Engagements unterstrichen: *"Wir ermutigen und unterstützen diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unsere Gesellschaftsordnung selbst mitgestalten und mitverantworten wollen, indem sie ein politisches Mandat ausüben oder ehrenamtliche Aufgaben übernehmen. Ein solcher Einsatz ist hoch zu bewerten, seine Förderung ist Teil der gesellschaftlichen Verantwortung, zu der wir uns im Unternehmen bekennen"* (ebd., S. 1).

<sup>990</sup> Rund 20% der Befragten stimmten der Aussage zu, *"Meine Vorgesetzten stellen mich ungern frei"*. Zurückgeführt wird dies unter anderem darauf, dass den Vorgesetzten die unternehmensinterne Mandatsträgerregelung nicht bekannt sei. Ein weiterer wichtiger Hinderungsgrund wird in der Arbeit gesehen, die ansonsten liegen bleibe bzw. in dem geringen Umfang des Engagements, der eine Freistellung nicht unbedingt notwendig mache. Daher nutzt der überwiegende Teil der befragten Mandatsträger das Abfeiern von Überstunden oder den Urlaub, wenn das Engagement sich nicht mit der Arbeit vereinbaren lässt (vgl. Schrott 1999, S. 36 f.).

<sup>991</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

die Mandatsträger getan werden.<sup>992</sup> *"Etwa in jeder zweiten diesbezüglichen Nennung wird das Interesse an unternehmensbezogenen Informationen bzw. Hintergrundinformationen formuliert. Damit sind Informationen zum Beispiel über die Auswirkung von neuen Gesetzen auf die Firma Siemens bzw. Stellungnahmen zu bundespolitischen Fragen gemeint. (...) Eine weitere große Gruppe (27%) zeigt Interesse an eher allgemeinen Informationen zu bestimmten Politikfeldern, allen voran zur Kommunalpolitik (hier in erster Linie gesetzliche Regelungen) und auch zur Wirtschafts-, Steuer- und Rentenpolitik. (...) Die Wünsche nach mehr Informationen über das Unternehmen, Politik allgemein oder die Mandatsträger werden manchmal mit dem Vorschlag einer speziellen Homepage im Internet oder im Siemens-Intranet verbunden."*<sup>993</sup> Ebenfalls wichtig waren bei 25% aller Nennungen die Aspekte "Weiterbildung" und "Erfahrungsaustausch". *"Im Hinblick auf Schulungen wünschen die Befragten, die erworbenen Kenntnisse sowohl in der politischen wie auch in der beruflichen Tätigkeit anwenden zu können."*<sup>994</sup> Die Ergebnisse zeigen, es gibt ein unbefriedigtes Informations- und Weiterbildungsbedürfnis, welches im Haus nicht aufgefangen wird. Hier könnten durch Zusammenarbeit mit Landeszentralen und anderen politischen Bildungsträgern entsprechende Informationspakete angeboten werden, die ins Firmennetz eingestellt werden oder als Seminarveranstaltungen mit oder ohne Freistellung bzw. Finanzierungszuschuss stattfinden. Denn gezielte Information und Bildung ist die Basis für Integration, Motivation und Orientierung der Multiplikatoren und damit entscheidend für die externe Kommunikation. Vorstellbar wäre daher auch die Aufnahme von Seminaren und Veranstaltungshinweisen zu Bildungsangeboten (wie zum Beispiel zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder zum Lesen eines Kommunalhaushaltes) in die Mitteilungsblätter für die Mandatsträger bzw. die Mitarbeiterzeitschriften und eMailings, die ja zunehmend die Print-Produkte ersetzen. Nach Auskunft von Gerhard Hütter will man zukünftig "schwarze Bretter" im Netz einrichten, die eine verbesserte Kommunikation und Informationsverteilung ermöglichen sollen.<sup>995</sup>

Um den gewünschten regionalen Erfahrungsaustausch der Mandatsträger zu ermöglichen, könnte die Koordination und Betreuung der Treffen als Leistung durch erfahrene Bildner erbracht werden. Entsprechende Ansätze wären leicht zu verwirklichen und ohne großen bürokratischen, finanziellen und sachlichen Auf-

---

<sup>992</sup> Vgl. Schrott 1999, S. 47.

<sup>993</sup> Ebd., S. 48.

<sup>994</sup> Vgl. ebd., S. 48.

<sup>995</sup> Gespräch Hütter auf der Tagung in Erlangen bezüglich der von Mandatsträgern am Informationsfluss geäußerten Kritik.

wand mit den Verantwortlichen abzuklären bzw. umsetzbar. Beispielhaft sei auf die Projekte der VHS Stuttgart mit Daimler-Chrysler bzw. Alcatel verwiesen, auf die in Kapitel 7.5 näher eingegangen wird. Diese Kooperationen verdeutlichen, welches Potenzial in gemeinsam durchdachten Veranstaltungen bzw. speziell auf die Belange der Unternehmen, in diesem Fall die politisch und gesellschaftlich Engagierten, ausgerichteten Bildungsangeboten steckt. Einschränkend muss jedoch darauf verwiesen werden, dass nur Teile der Mitarbeiterschaft engagiert sind, von denen wiederum nur ein geringer Teil die Aktivitäten an die Personalabteilung meldet. Aus Sicht des Unternehmens, und dies gilt nicht nur für Siemens, fußen die Mandatsregeln und Betreuungsprogramme auf unternehmerischen Maßnahmen, die in erster Linie dazu dienen, die Mitarbeiter in den Betrieb zu integrieren. Eine Ausweitung des gesellschaftlichen Engagements kann einerseits nicht - oder nur, soweit es die betrieblichen Abläufe nicht behindert - im Interesse des Unternehmens liegen. Andererseits nehmen die Mandatsträger eine besondere Multiplikatorenfunktion ein. Sie sind Mittler zwischen Öffentlichkeit und Unternehmen. Damit tragen sie die Unternehmensinformationen direkt in politische Entscheidungsprozesse hinein, was ihnen eine besondere Rolle als Kommunikator zuweist und durch das Unternehmen bei der Informationsverteilung entsprechend zu würdigen ist.<sup>996</sup> Allerdings kommt es hierbei wesentlich auf die verantwortlichen Personen an, denn das Beispiel von Klaus Eschers Meinung von den Mandatsträgern und der möglichen Funktion der ehrenamtlich engagierten Mitarbeiter zeigt auch eine mögliche Geringschätzung. Dies kann bedingt aber auch eine Chance sein, wenn es gelingt, Konzepte anzubieten, die versprechen, die unliebsame Aufgabe abzunehmen.

Siemens hat den Nutzen als Unternehmen allerdings klar erkannt und stellt diesen auch heraus: *"Siemens möchte Mitarbeitern vergleichbare Möglichkeiten für politisches Engagement bieten, wie sie für Beamte und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes bestehen, damit das Übergewicht dieser Gruppen in allen politischen Gremien, von den Gemeinderäten bis zum Bundestag nicht noch weiter zunimmt. Die Wirtschaft ist auf eine angemessene Vertretung in den politischen Gremien angewiesen, um praxisferne und sachfremde Entscheidungen zu vermeiden oder zu reduzieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmen können ihre spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen in den politischen Prozess einbringen. Politische Mandatsträger bilden eine wichtige Schnittstelle zum*

---

<sup>996</sup> Auf die Problematik, die sich hier für Einzelne durch Interessenverquickung oder -gegensätze ergibt, sei hingewiesen. Auch hier kann der politische Bildner durch Angebote vermitteln bzw. eine unparteiische Position einnehmen, was die Entscheidungsfindung erleichtern kann.

*lokalen und regionalen Umfeld an den jeweiligen Standorten des Unternehmens. Sie sind unverzichtbare Multiplikatoren und 'Botschafter' zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Sie können das unternehmerische Handeln von Siemens verständlich machen und die Anliegen und Erwartungen aus der Gesellschaft in das Unternehmen transportieren.*<sup>997</sup> Allerdings darf auch bei Siemens nicht verschwiegen werden, dass man zwar stolz auf sein Mandatsträgerprogramm ist, dass aber auch hier gespart wird. So ist die Betreuung der rund 540 Engagierten nur ein Tätigkeitsschwerpunkt neben anderen PR- und Mitarbeiterkommunikationsaktivitäten, die von nur einer Person zu bewältigen sind. Es könnte daher lohnenswert sein, besondere Angebote für gesellschaftlich engagierte Mitarbeiter und Multiplikatoren zusätzlich auch außerhalb des betrieblichen Alltags zu machen, die diesen einen Mehrwert bieten, also Fragestellungen behandeln, die sie betreffen und die durch den Betrieb subventioniert werden. Politische Bildner sollten vor dem Hintergrund dieser Perspektive nach geeigneten Kooperationsansätzen suchen. In der vorliegenden Arbeit kann nur darauf verwiesen werden, zu welchen Unternehmensfeldern und -themen sich ein Anknüpfungsfeld für die politische Bildungsarbeit eröffnen lässt. Es liegt letztlich an den Bildungseinrichtungen, diese Anregungen aufzugreifen bzw. durch gezielte Auseinandersetzung mit der Thematik Informationslücken zu schließen und durch Rücksprache mit jedem Betrieb bzw. der entsprechenden Unternehmenseinheit individuell zu klären, wo man sich einbringen könnte. Ob das alles gelingt, wird wesentlich von der Beweglichkeit, Kreativität und Leistungsbereitschaft der Bildner abhängen, worauf ich später noch näher eingehen werde. Es hängt aber ebenso von der Beweglichkeit, Offenheit und dem ausreichenden Wissensstand der Verantwortlichen in den Unternehmen ab. Auch die Kontaktversuche mit den Unternehmen im Rahmen dieser Forschungsarbeit zeigten, dass es sehr von den jeweiligen Ansprechpartnern abhängt, ob und inwieweit man Gedanken, die auf den ersten Blick nicht zum Alltagsgeschäft gehören, etwas Ungewohntes darstellen und nicht in das vertraute Raster passen, ablehnend oder offen gegenübersteht.

Zu berücksichtigen bzw. eine Schwierigkeit beim Betreuungsangebot ist jedoch die Tatsache, dass die unter dem Begriff "Mandatsträger" subsumierten ehrenamtlichen Aktivitäten sich sehr stark unterscheiden. So gehört der politische Mandatsträger, aber auch der Feuerwehrmann, der Gruppenleiter einer Sängervereinigung etc. zu dieser Kategorie. Laut der Studie von Andrea Schrott gaben 280 befragte Siemensianer *"600 Mandate an, wovon mehr als 60% als politische*

---

<sup>997</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

*Mandate im engeren Sinn bezeichnet werden können.*<sup>998</sup> Aus den vielfältigen Tätigkeitsbereichen bzw. Informationssachständen resultieren kongruente Wissens- bzw. Informationsbedürfnisse, die nur schwer bei großen Tagungen und durch Informationsschriften abgedeckt werden können. Ein Kommunalpolitiker erwartet andere Informationen als ein Bundestags- oder Landtagsabgeordneter oder gar ein ehrenamtlich agierender Laie am Gericht oder im sozialen Dienst. Die klassischen Zielkonflikte "Arbeit und Kapital", und damit die in der politischen Bildungsarbeit gerne gepflegte Herrschaftskritik, sind dagegen ein Thema, welches sich die Mandatsträger nicht "aufdrücken" lassen wollen.<sup>999</sup> Für Gerhard Hütter spielen bei den Veranstaltungen auch die politischen Hintergründe und Einstellungen der Teilnehmer keine Rolle. Die Teilnehmer nutzen die Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch. Dass hier keine größeren Differenzen entstehen, könne unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass in den Veranstaltungen vor allem betriebliche Themen behandelt werden. Politische *"Schulungen für die Mandatsträger zu politischen Themen finden nicht statt. Bei den üblichen Mandatsträger-Regionaltreffen werden aber - je nach Thema - auch externe Referenten zum Beispiel aus dem Hochschulbereich, der Verwaltungswissenschaft, der Kommunalpolitik, den NPO's (zum Beispiel zum Thema 'Agenda 21') und aus anderen Bildungsträgern eingeladen.*"<sup>1000</sup>

Wie bereits angesprochen, erwerben Mitarbeiter, die solche Bildungsprogramme für ihr Engagement nutzen, - wie auch durch ihr Engagement selbst - zusätzliche Kompetenzen und dies könnte wiederum für die Personalabteilung interessant sein; von daher ist auch diese mit einzubinden.<sup>1001</sup> Auch die Einrichtung eines Informationsangebotes rund um das Thema "Ehrenamt", von dem sowohl die Mitarbeiter als auch die karitativen Einrichtungen profitieren könnten, wäre ein Gedanke, der sicherlich nicht nur Betriebsrat und Personalabteilung, sondern auch den PR-Mitarbeitern zu vermitteln wäre. Das auf Führungskräfte ausgelegte Projekt *"Switch"* könnte dann in einer anderen Form auch für den "einfachen" Arbeitnehmer verwirklicht werden und eine Vorbildfunktion für die Anregung ehrenamtlichen Engagements bei dieser Gruppe bilden. Neben der guten Tat ist ja auch mit diesem Engagement die Ausbildung von sozialen Qualifikationen verbunden. Indem zum Beispiel der politische Bildungsträger gemeinsam mit dem

---

<sup>998</sup> Schrott 1999, S. 32.

<sup>999</sup> Vgl. hierzu ebd., S. 25. In ihrer Arbeit führt Schrott aus, dass Mandatsträger eine Politisierung eines Seminars durch Betriebsrats- und Gewerkschaftsmitglieder kritisierten und in ihrem Feedback die Programmbetreuer dazu aufforderten, dafür Sorge zu tragen, dass dies nicht mehr vorkomme.

<sup>1000</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

<sup>1001</sup> Die besonderen Schwierigkeiten, mit den Personalern ins Gespräch zu kommen, wurde und wird im Verlauf der Arbeit einige Male deutlich.

Unternehmen und den sozialen Einrichtungen einen Aktionsrahmen absteckt, Informationen zu Engagementmöglichkeiten, zur Freistellung und zu Vergünstigungen aufzeigt, könnte eine wirkliche Trendwende in der Individualismusgesellschaft eingeleitet und den hehren Zielen des Unternehmensleitbildes, bürgerschaftliches Engagement leben zu wollen, Folge geleistet werden.

Hauseigene Evaluationen des Siemens-Konzerns zum Erscheinungsbild in 2001 haben einen erheblichen "Nachholbedarf" bezüglich der Markenpolitik gezeigt. *"Der Marke fehlt es zurzeit an Sympathie und an einer überzeugenden Idee, die ganz Siemens repräsentiert."*<sup>1002</sup> Bei der Festlegung der neuen Markenpolitik legt man daher Wert auf die Kombination alter und neuer Attribute. Ziel ist die Assoziierung der Marke Siemens mit den Attributen: innovativ, flexibel, schnell, neugierig, zuverlässig, menschlich, weitsichtig, kompetent und global.<sup>1003</sup> Als Handlungsmaxime für die Öffentlichkeitsarbeit gilt daher: "Gutes tun und darüber reden", denn *"Glaubwürdigkeit entsteht erst, wenn Kunden und Öffentlichkeit dieses Bild im direkten Kontakt bestätigt finden."*<sup>1004</sup> Emotionen und Offenheit sind dabei wichtige Bestandteile der Unternehmenskommunikation, die sich gerade durch CC-Konzepte, aber auch durch Personalentwicklungskonzepte wie *"Switch"* sehr gut umsetzen lassen.<sup>1005</sup>

Anhand der den **internen Unternehmenszeitschriften** *"Dialog intern"* und *"SiemensWelt"* entnommen Ausführungen zeigt sich, unter welchen Prämissen bürgergesellschaftliches Engagement oder auch nachhaltige Aktivitäten betrieben werden. Es geht nicht um rein karitative, also aufopferungsvolle Mildtätigkeit (charity), sondern um die Verknüpfung von Engagement mit Kerntätigkeiten und -kompetenzen.<sup>1006</sup> *"Genau wie im Kerngeschäft muss auch bei CC die Performance stimmen."*<sup>1007</sup> In der Einführung zum CC-Report 2000 weist der Vorstandsvorsitzende Heinrich von Pierer darauf hin, dass geschäftlicher Erfolg, umweltgerechte Prozesse und soziale Verantwortung in Wechselbeziehung zueinander stehen. Ziel aller Bemühungen ist es jedoch, *"den Wert unseres Unternehmens kontinuierlich und nachhaltig zu steigern."*<sup>1008</sup> Gesellschaftliches Engagement ist damit sehr wirkungsbedacht, es trägt zur Positionierung in der Öffentlichkeit bei. Es soll aber auch das Selbstverständnis abrunden und muss sich

---

<sup>1002</sup> Siebert 2001 b, S. 4.

<sup>1003</sup> Vgl. ebd., S. 4; Siebert 2001 a, S. 25.

<sup>1004</sup> Siebert 2001 b, S. 4.

<sup>1005</sup> Vgl. Siebert 2001 a, S. 25.

<sup>1006</sup> Vgl. Heimbach 2001, S. 8

<sup>1007</sup> Ebd., S. 9.

<sup>1008</sup> Pierer 2000, S. 4.

aktuellen Erfordernissen unterwerfen. Dies sei den weiteren Ausführungen zu den Aktivitäten des Konzerns vorweggeschickt.

CC, also bürgergesellschaftliches Engagement bei der Siemens AG macht aber noch viel mehr aus als die zuvor auf den gesellschaftlichen Dialog eingegrenzten Beispiele. Einen ersten Einblick bekommt man durch den mittlerweile jährlich erscheinenden **CC-Report**, der ab 2002 mit dem Umweltbericht in einem Sustainability-Report aufgehen soll. Im Gegensatz zur BASF AG fehlen bisher jedoch wesentliche Angaben und Ausführungen zur sozialen Dimension, um alle Bestandteile der Nachhaltigkeitsberichterstattung abzudecken. Bei der Durchsicht der Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift von Siemens aus den Jahren 2000 und 2001 fällt auf, dass regelmäßig über soziale, kulturelle und umweltbezogene Projekte des Konzerns berichtet wurde. Es wurden aber auch beispielhafte Privatinitiativen von Mitarbeitern vorgestellt.<sup>1009</sup> Anknüpfend an die Mitarbeiterbeispiele könnten weitere Projekte und Initiativen in den Hauszeitschriften vorgestellt und durch politische Bildner methodisch und didaktisch begleitet bzw. aufbereitet werden, so dass durch die skizzierten Projekte und Umsetzungsvorschläge konkrete Handlungswege aufgezeigt würden. Neben dem Abbau von Wissensdefiziten kann so direkt neues Engagement entstehen. Mit Hilfe von Begleitprogrammen und Schriften von politischen Bildnern, die beigelegt oder aufgeführt würden, könnten die Themen vertieft und greifbare Ansprechpartner benannt werden. Politische Bildungsinhalte und -ziele werden dann nahezu automatisch mit transportiert. Die Mitarbeiterzeitschriften und Unternehmenspublikationen so für politische Bildungsarbeit und Beratungstätigkeiten zu entdecken und zu nutzen, ist also auch mit Blick auf Siemens ein wiederkehrender Gedanke.

Es wurde bereits angesprochen, dass für die Forschungsarbeit aus der breiten Palette der Aktivitäten nur einige Programme, Aktionen und Projekte, die Siemens innerhalb Deutschlands begleitet bzw. initiiert, und die im Kontext des politischen Bildungsauftrags stehen, analysiert werden können. Denn den einen Ansprechpartner im Haus Siemens, der alle Aktivitäten im Blick hat und entsprechend Auskunft geben kann, gibt es nicht. Dies verdeutlicht die zum Teil wiedergegebene breite Auffächerung des Aktionsradius bei der Antwort zu der als Einstieg in die Thematik gedachten Frage zum bürgergesellschaftlichen Engagement, die der PR-Abteilung gestellt wurde: *"Welche Aktivitäten sind in diesem Jahr von Siemens als Corporate Citizen geplant?"* Die Antwort: *"Wichtige Pro-*

---

<sup>1009</sup> Vgl. z.B. Bonitz-Knieper/Müller/Schmidt 2000.



*gramme sind zum Beispiel 'Jugend und Wissen', Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Maßnahmen für die Sicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen, SiemensKulturprogramm, Veranstaltungsreihen der SiemensForen. Die Programme werden von den jeweiligen Fachabteilungen eigenverantwortlich betreut und mit regionalen Partnern umgesetzt. Es existieren zum Teil Richtlinien, die auch aus gesetzlichen Anforderungen heraus entstanden sind.'*<sup>1010</sup> Das bedeutet konkret für Bildungsplaner, die an einer Zusammenarbeit interessiert sind, dass sie sich über die Ansprechpartner<sup>1011</sup> in der Konzernzentrale hinaus auch individuell Gesprächspartner in den Niederlassungen suchen müssen und nicht bei der Absage eines ersten Ansprechpartners "klein begeben" bzw. diese Aussage auf die gesamte Unternehmung beziehen sollten. Denn vielfach werden Aktionen und Programme von den lokalen Standorten innerhalb des eigenen Aktionsradius durchgeführt. Deshalb ist eine individuelle Ansprache sinnvoll.<sup>1012</sup> Kulturellen Besonderheiten wird bei den Unternehmensaktivitäten ebenso Rechnung getragen, wie aus Gründen des Datenschutzes das soziale, politische oder sonstige Engagement der Mitarbeiter nicht erfasst werden kann. *"Darüber hinaus sind die Formen ehrenamtlicher Betätigung von Land zu Land verschieden. In den USA (Siemens Corporation, US Operating Companies) gibt es zum Beispiel einen Arbeitstag Freistellung als Pauschale. Die deutsche Mandatsträger-Regelung lässt sich dagegen nicht übertragen. Insofern macht es Sinn, dass jede Siemens Landesgesellschaft dieses Thema für sich nach den spezifischen Gegebenheiten des Landes regelt."*<sup>1013</sup>

Das Bekenntnis, gesellschaftliche Verantwortung zu tragen, geht einher mit den Nutzenerwartungen, die der Siemenskonzern wiederum aus dem geleisteten Engagement zu erzielen sucht. Siemens kann es sich nicht länger leisten, als "stiller Mäzen" aufzutreten. *"Durch unser Listing an der NYSE [New York Stock Exchange; M.Z.], durch das stark gewachsene geschäftliche Engagement von Siemens in den USA und die Bedeutung von institutionellen US-Investoren für*

---

<sup>1010</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

<sup>1011</sup> Auf den Webseiten von Siemens finden sich zu einer Vielzahl von Programmen und Projekten Kontaktangaben zu Ansprechpartnern im Haus. An dem expliziten Verweis auf der Internetseite [http://www.siemens.de/corporate\\_citizenship](http://www.siemens.de/corporate_citizenship) (Stand 19. Oktober 2001) und der Benennung übergeordneter Themenfelder wird die Schwierigkeit deutlich.

<sup>1012</sup> Bei der Abschlussveranstaltung zum *"Internationalen Jahr der Freiwilligen"* 2001 am 26. Oktober 2001 in Bonn, auf der auch einige CC-Aktivitäten vorgestellt wurden, war der Siemens-Konzern mit zwei Projekten präsent. Übereinstimmend erklärten die dortigen Gesprächspartner, Frau Brosowske für das Projekt *"Switch"* und der Vizepräsident von Siemens Management Consulting, Albrecht Wild, für ein Waisenhausprojekt, dass die Aktivitäten in keinerlei Zusammenhang stünden und völlig autark von den Einheiten durchgeführt würden. Die räumliche Trennung trat auch während der Präsentation der Projekte deutlich hervor, wurden sie doch in weit voneinander entfernten Räumlichkeiten unabhängig voneinander durchgeführt.

<sup>1013</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

*Siemens, hat sich Siemens amerikanischen Gepflogenheiten und Erwartungen angepasst. Im Interesse der Transparenz für die Shareholder ist es üblich, auch über die gesellschaftlichen Aktivitäten umfassend zu berichten.*"<sup>1014</sup> Die Verbindung von Engagement, wirtschaftlichen Zielen und geschickt eingesetzter **Öffentlichkeitsarbeit** offenbart sich besonders an den nachfolgenden Beispielen und muss bei anstehenden Kooperationsüberlegungen bedacht werden. So diente unter anderem die Beteiligung an der Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft und die Zahlung eines dreistelligen Millionenbetrags dazu, die Kläger in den USA ruhig zu stellen und weiteren (Image-)Schaden vom Unternehmen abzuwenden.<sup>1015</sup> Mit dem Eingeständnis einer historischen Schuld wird gleichzeitig durch die Zahlung versucht, eine Wiedergutmachung zu erreichen. Ebenso verhält es sich mit dem von Unternehmensführung und Betriebsrat verfassten Aufruf gegen Fremdenfeindlichkeit unter der Überschrift *"Vielfalt schafft Toleranz"*, der unter anderem in der Mitarbeiterzeitschrift von Siemens abgedruckt wurde.<sup>1016</sup> Auf diesen Aufruf wird in Kapitel 6.8.4 noch näher einzugehen sein.

Die Bildungsprogramme und Partnerschaften mit Schulen und Hochschulen nutzt man unter anderem, um *"Kontakte zu zukünftigen Mitarbeitern zu knüpfen."*<sup>1017</sup> Betriebserkundungen, Arbeitsplatzgespräche, Expertenreferate und Projekttagge gehören ebenso zum Aktionsprogramm, das unter dem Stichwort *"Jugend und Wissen"* läuft, wie die Schulungen von Lehrkräften dazu beitragen, Siemens näher an den Nachwuchs zu binden, aber auch die Qualität eigener Produkte aufzuzeigen.<sup>1018</sup> Unternehmerisches Gesellschaftsengagement ist damit kein Selbstzweck, sondern verfolgt klare Ziele wie Imageaufbesserung, Klientelbindung und -anwerbung, Transport von Meinungen und Konzepten und andere in Kapitel 3.1.3.2 aufgeführte Komponenten. Aus ideellen Zielen kann weder Siemens noch ein anderes Unternehmen ein Kooperationsprojekt (gleich ob mit einem politischen Bildner oder einer Organisation aus dem Dritten Sektor) einge-

---

<sup>1014</sup> Ebd.

<sup>1015</sup> Sieht man jedoch die gezahlten 150 Millionen Euro, die auch frühere Zahlungen beinhalten, im Verhältnis zum Gewinn des Jahres 2001 (2.088 Millionen Euro) so ist die Summe leicht zu verschmerzen, zumal sie als Aufwand den Gewinn steuerwirksam geschmälert hat. Vgl. zu den Zahlen Siemens 2001 a, S. 9 und S. 43.

<sup>1016</sup> Vgl. Pierer/Graf 2000, S. 2.

<sup>1017</sup> Bonitz-Knieper/Müller/Schmidt 2000, S. 12 f.

<sup>1018</sup> Die Schwerpunkte bei der Lehrerfortbildung bilden Multimediaschulungen und Informationen zu dem Feld der Wirtschaftswissenschaften. In den Jahren 1999 bis 2000 nahmen etwa 4.400 Lehrer an Schulungen teil. Siemens unterstützt 130 Partnerschulen, entsendet 350 Lehrbeauftragte an wissenschaftliche Einrichtungen, erreicht mit seinem Multimediatewettbewerb durchschnittlich 30.000 Schüler an mehr als 3.000 Schulen in Deutschland, Frankreich, Russland und Tschechien und betreut jährlich zwischen 3.000 und 4.000 Praktikanten sowie rund 17.000 Werksstudenten (vgl. Siemens 2001 a, S. 27 ff.; Bonitz-Knieper/Müller/Schmidt 2000, S. 13).

hen, vielmehr wird überlegt, welcher Nutzen daraus zu ziehen ist. Entsprechend vorbereitet muss ein Bildner seine Kooperationsidee "verkaufen" können.

Für den Umgang bzw. den Diskussionsprozess mit Stakeholdern auf Hauptversammlungen, bei eingehenden Anfragen im Haus oder bei Bürgerabenden könnte es für die Unternehmen zudem interessant sein, gemeinsam mit Bildungsträgern - die die Bedürfnisse und Ängste der Bürger als ihr Klientel aus den Veranstaltungen kennen und selbst eine kritische Anspruchsgruppe verkörpern – Workshops für Führungskräfte zu initiieren. Dort könnten Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen thematisiert werden. Damit wäre eine Reflexion des unternehmerischen Handelns aus Sicht unterschiedlicher Anspruchsgruppen möglich bzw. könnten schon im Vorfeld mögliche Zielkonflikte, die auf Kritik von Stakeholdern stoßen könnten, diskutiert sowie gesellschaftlich und unternehmerisch tragbare Lösungskonzepte angeregt werden.

Dass es eine Diskrepanz zwischen der vielbeschworenen gesellschaftlichen Verantwortung und dem konkreten Handeln gibt, lässt sich an zwei Beispielen verdeutlichen: Auf der Mandatsträgertagung von Siemens in Erlangen wurde den Mitarbeitern unter Verweis auf die angespannte Marktlage und den gesunkenen Aktienkurs erklärt, dass man nicht umhin komme, einige tausend Kollegen zu entlassen, während gleichzeitig in anderen Bereichen des Hauses ein Bedarf an hochqualifizierten Kräften bestehe und man dort verzweifelt nach guten Bewerbern suche. Ebenso kann thematisiert werden, in welchem Umfang die von Unternehmen genutzten Steuerprivilegien - die dann nicht mehr für staatliche Aufgaben zur Verfügung stehen - im Verhältnis zum kommunizierten sozialen Engagement stehen.<sup>1019</sup> Denn letztlich wird durch die Bereitschaft, sich nicht um die finanzielle Beteiligung an sozialen Abgaben "vorbeizumogeln" die gesellschaftliche Verantwortung durch ein Unternehmen dokumentiert oder auch nicht.<sup>1020</sup> Entsprechende **wirtschaftsethische Fragen** müssen somit immer Gegenstand von politischen Diskussionsprozessen bleiben, in denen die Rolle der Unternehmer beleuchtet werden. Dies bietet sich auch weiterhin für die außerbetriebliche politische Bildungsarbeit an. Hier wäre zu überlegen, ob nicht in einer Neuauflage entsprechende Diskussionsrunden mit Unternehmensvertretern, Politikern, Gewerkschaftlern und Vertretern von Interessengruppen als regelmäßiges Ange-

---

<sup>1019</sup> Hierzu soll der Verweis auf die Bilanzen der Konzerne genügen.

<sup>1020</sup> Zur Problematik, die sich hierdurch für den Staatshaushalt stellt vgl. einen Artikel im Spiegel, in dem die Abschreibungs- und Bilanzierungstricks der Konzerne wie Siemens, Dresdner Bank und anderer kritisch beleuchtet wird: Deupmann/Knaup/Neubacher/Schäfer/Szandar 2001, S. 24.

bot bzw. je nach Aktualität einen festen Platz in den Bildungsprogrammen neutraler Träger erhalten könnten.

#### **6.4.6 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse aus dem Engagement von Unternehmensverbänden bzw. mehreren Unternehmen**

Neben der ausgereiften Kommunikation zu den eigenen bürgergesellschaftlichen, sozialen, ökologischen und kulturellen Aktivitäten von einzelnen Unternehmen ist zunehmend zu beobachten, dass die übergeordneten Unternehmensverbände und Vereinigungen wie BDA, BDI, Stiftung der deutschen Wirtschaft und andere Projekte und Initiativen im sozialen und bürgergesellschaftlichen Sektor unterstützen und anregen. Zudem greifen aber auch einzelne Unternehmen soziale Probleme auf und entwickeln gemeinsam mit anderen Firmen und oder Partnern aus dem sozialen Sektor Konzepte zur Verbesserung der Problematik. Beispielhaft zu nennen sind hier unter anderem die bereits vorgestellten Projekte wie die Wettbewerbe *"Freiheit braucht Verantwortung"*, *"Start Social"*, die Unternehmensinitiative *"UPJ"*, die Partnerprojekte *"Step21"* oder *"K.I.D.S."*. Hinzu kommen die Aktivitäten von Arbeitskreisen, Vereinen und Bürgerstiftungen, die sich für mehr Bürgerengagement stark machen und von Unternehmen mit getragen werden.<sup>1021</sup>

Durch Wettbewerbe, Ausschreibungen, Schulungsprogramme, Paten- und Partnerschaften für (Schul-)Projekte, Aufrufe zu und Beteiligungen an Protestmärschen (wie beim *"Bündnis für Demokratie und Toleranz"*) - um nur einige Beispiele zu nennen - leisten die von Verbänden, Bündnissen und einzelnen Unternehmen getragenen Initiativen auch einen wichtigen Beitrag zur Achtung von Menschenrechten, zur Auseinandersetzung mit Fragen rund um das Wirtschafts-<sup>1022</sup> und Demokratieverständnis und damit zu demokratischen Grundwerten, aber auch zum Ausbau von bürgergesellschaftlichem Engagement. Alles Anliegen, denen auch politische Bildner mit ihrer Arbeit nachgehen. Aber für einige von

---

<sup>1021</sup> Hierzu gehört z.B. der Verein *"Aktive Bürgerschaft"*, der vor allem von den Vertretern des genossenschaftlichen Finanzverbundes getragen wird. Der Verein schreibt Wettbewerbe und Wissenschaftspreise zum Thema *"Bürgergesellschaft"* aus, initiiert Bürgerstiftungen und informiert Mitglieder und Interessierte auf Tagungen und Seminaren rund um das Thema. Einige Eindrücke vermittelt die Selbstdarstellung im Internet unter: <http://www.aktive-buergerschaft.de> (Stand 20. August 2002).

<sup>1022</sup> Hierzu zählen die schon mehrere Jahrzehnte mit durchwachsenem Erfolg stattfindenden Projekte *"Schule und Wirtschaft"*, aber auch das Börsenspiel des Sparkassenverbandes kann als Lernkonzept angesehen werden, sofern es z.B. in den Schulunterricht sinnvoll integriert wird. So bietet sich in diesem Kontext eine nähere Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Prozessen, Unternehmen, der Vernetzung von Politik und Wirtschaft, aber auch eine Diskussion um Produkte, Standorte sowie Produktionsverfahren an.

Unternehmen und Verbänden initiierte Aktionen gilt, was auch bei einer Vielzahl anderer Projekte zutreffend ist: Gut gemeint ist noch lange nicht gut gemacht, denn allzu oft scheint man mit blankem Aktionismus zu verfahren. Vielfach handelt es sich bei den "good-will-Aktionen" um sogenannte "Rohrkrepierer", die nach dem Absetzen einiger Pressemeldungen in der "Aktionswüste" verschwinden.<sup>1023</sup> Das heißt, die zu Beginn der Aktion noch als vorbildlich gerühmten Projekte werden nicht weiter medial aufgegriffen oder finanziell gefördert, sondern durch neue, nunmehr aktuelle Themen und Prioritäten ersetzt. Vielfach fehlt es den von PR- und anderen Beratern erstellten Entwürfen an dem für die inhaltliche Umsetzung notwendigen Hintergrund und einem auf Nachhaltigkeit angelegten Konzept, das Erschließungsräume und Anknüpfungsmöglichkeiten für die Zielgruppen bietet. Durch begleitende Bildungsangebote und eine Unterstützung durch politische Bildungskompetenz könnten hier wesentliche Änderungen zu Gunsten aller eintreten. Darauf wurde bereits verwiesen.

Die Untersuchung hat bei den ausgewählten Unternehmen, aber auch an den in Kapitel 5.8 und 5.9 aufgezeigten Beispielprojekten zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch Unternehmen gezeigt, dass sowohl Verbände als auch Unternehmen die Gelegenheit nutzen, sich durch entsprechende soziale Projekte zu profilieren und neue Impulse zu setzen, aber auch um ihre Positionen in der Gesellschaft zu verankern. Obwohl die Projekte vielfach sehr nah an politischen Bildungsthemen sind<sup>1024</sup> oder soziale Kompetenzen vermitteln, sind politische Bildungseinrichtungen, Politikdidaktiker oder Politologen eher selten bis gar nicht in die Projekte eingebunden.

Das Beispiel des im Jahr 2002 von der Stiftung der deutschen Wirtschaft und der Deutschen Bahn AG initiierten Pilotprojekts *"Zeichen setzen! Integration macht Schule"*<sup>1025</sup> zeigt, dass hier wieder einmal - wie schon bei *"K.I.D.S"* oder *"Step21"* - eine originäre Bildungsaufgabe von Externen bzw. Agenturen besetzt wird. Dies aufzugreifen und zu ändern, muss im Interesse politischer Bildungsträger liegen und ist eine Chance zur Wahrnehmung gesamtgesellschaftlicher Verantwortung.

---

<sup>1023</sup> Interview Schlaffke. Vgl. hierzu z.B. auch die einmalige Plakat-Aktion der Adam Opel AG gegen Rechtsextremismus, die nur durch eine Nachfrage durch die BpB eine kurzfristige Neuauflage erlebte. Auf das Kooperationsprojekt wird im Kapitel 7.2 näher eingegangen.

<sup>1024</sup> Hier sei nur die Bekämpfung der Fremdenfeindlichkeit, die Toleranzerziehung und damit auch die Demokratievermittlung benannt.

<sup>1025</sup> Vgl. hierzu Frankfurter Allgemeine Zeitung 2002 b, S. 55. Vgl. zum Projekt auch <http://www.zeichen-setzen.com> (Stand 23. August 2002).

Ziel des Projektes, das im Rahmen des bundesweiten Programms "XENOS"<sup>1026</sup> gefördert wird, ist es, Fremdenfeindlichkeit und Gewalt präventiv entgegenzuwirken und die Integration von ausländischen Jugendlichen in Schulen und Ausbildungsbetrieben zu fördern. Hierzu werden Lernmodule aufgelegt, die auf die Belange von Schülern, Auszubildenden, Lehrern, Multiplikatoren und Ausbildern ausgerichtet sind. Zu den zwei Schwerpunktthemen gehören laut Programm: (1) Gewaltprävention/politische Bildung und (2) Verhalten/Wahrnehmung/Persönlichkeitsstärkung.<sup>1027</sup>

Obwohl explizit politische Bildung als Schwerpunktthema aufgeführt wird, ist keine politische Bildungsinstitution an der Ausarbeitung des Konzeptes beteiligt, wie die Nachfrage bei der Stiftung der deutschen Wirtschaft ergab.<sup>1028</sup> Beim Projekt "Seitenwechsel" auf das in Kapitel 5.8.3 ausführlich eingegangen wurde, zeichnet sich eine stärkere Vernetzung mit Wirtschaftsverbänden ab. In Hessen gibt es zum Beispiel eine Kooperation mit dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft, welches auch für die Arbeitsgemeinschaft "Schule-Wirtschaft" in Hessen verantwortlich zeichnet.<sup>1029</sup>

Erfolgreich haben sich auch die anderen aufgeführten Projekte wie "Start Social" oder der "Wettbewerb Freiheit und Verantwortung" entwickelt, alles Projekte, die von den Unternehmen angestoßen und getragen werden, ohne dass das Know-how aus dem politischen Bildungssektor einfließt. Diese Ausgrenzung ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass entsprechende Kompetenzvorsprünge gar nicht im politischen Bildungssektor vermutet werden, was später noch näher auszuführen und zu belegen sein wird. Die Heranziehung von Förderprojekten bzw. die Initiierung von "neuen" gesellschafts- und demokratierelevanten Projekten

<sup>1026</sup> Zur Aufgabenbeschreibung, Förderungskriterien und Teilnehmern vgl. im Internet <http://www.xenos-de.de> (Stand 23. August 2002). "XENOS" will mit praxisnahen Maßnahmen langfristig und nachhaltig Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in der Gesellschaft entgegenwirken. "Mit dem Programm sollen zivilgesellschaftliche Strukturen gestärkt und das friedliche Zusammenleben in der Gesellschaft gefördert werden. XENOS gründet auf dem von der Bundesregierung am 23.05.2000 initiierten 'Bündnis für Demokratie und Toleranz - gegen Rechtsextremismus und Gewalt' und auf der 'Initiative Arbeit und Qualifizierung gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit' vom 11.08.2000" (<http://www.xenos-de.de/contents.php?site=programm> - Stand 23. August 2002).

<sup>1027</sup> Vgl. [http://www.zeichen-setzen.com/material/zeichen\\_setzen\\_projektbeschreibung.pdf](http://www.zeichen-setzen.com/material/zeichen_setzen_projektbeschreibung.pdf) (Stand 23. August 2002).

<sup>1028</sup> Laut Telefongespräch vom 22. August 2002 mit der verantwortlichen Projektleiterin bei der Stiftung der deutschen Wirtschaft, Frau Marika Müller, kann man auf eine Vielzahl von Experten zurückgreifen, die BpB sei jedoch nicht beteiligt. Es gebe aber eine Verbindung zum Bündnis für Demokratie und Toleranz (Telefonat Müller). Nach dem Projektstart im Herbst soll auch bis Ende 2002 eine CD mit den Bildungsformaten zur Verfügung stehen, die nähere Rückschlüsse zur Einbeziehung von politischen Bildungsinhalten und den sogenannten Experten erlaubt.

<sup>1029</sup> Zu den weiteren Kooperationspartnern, die von Bundesland zu Bundesland variieren und zu denen auch das Diakonische Werk gehört, vgl. die Auflistung im Internet unter: <http://www.seitenwechsel.com/kooperationspartner.htm> (Stand 06. November 2001).

durch Unternehmen und Verbände lässt jedoch befürchten, dass sich die bei den Bildungsträgern angesiedelten Kompetenzen langfristig verlagern. Damit ist zu befürchten, dass die Ausgrenzung politischer Bildner bei entsprechenden Initiativen weiter zunimmt. Verbände und große Firmen können aufgrund ihrer besseren finanziellen und personellen Ausstattung Programme, Initiativen und andere Aktionsformen erfolgreich ausbauen, staatliche Fördermittel einwerben und machen den originären Bildnern zusätzlich Konkurrenz.<sup>1030</sup> Noch bietet sich jedoch für Bildungseinrichtungen die Chance, mit eigenen Konzepten und Gedanken sich selbst aktiver um Förderkonzepte bzw. Kooperationsprojekte zu bemühen und ihre Fachkompetenzen einzubringen. Durch die unreflektierte Förderungspraxis staatlicher Behörden und die fehlende Verankerung bzw. Lobby in den Einrichtungen scheint m.E. ein weiterer Baustein für den Ansehens- und Wirkungsverlust von politischen Bildnern durch die Unterstützung des Staates gelegt zu sein. Es ist völlig unverständlich, wenn Einrichtungen wie die BpB, die als Bundesbehörde dem Bundesministerium des Innern unterstellt ist, nicht stärker beim *"Bündnis für Demokratie und Toleranz"* eingebunden wird bzw. wurde, das ebenso dem Ministerium zugeordnet ist.

Ähnlich verhält es sich mit einer Vielzahl von Projekten anderer Bundes- oder Landesministerien, die als Schirmherren oder Fördermittelgeber Kenntnisse haben, aber die politischen Bildungseinrichtungen, die am "verlängerten Arm" kurz gehalten werden, nicht einbinden.<sup>1031</sup> Und dies, obwohl die aufgegriffenen Themen die Einbringung des Wissens und der Kompetenzen von politischen Bildnern durchaus naheliegend erscheinen lassen und sowohl Synergie- als auch Kosteneffekte erzielbar wären. Da stellt sich die Frage, warum dies so ist und auch, warum die verantwortlichen Partner in den Bildungseinrichtungen und politischen Stiftungen sich diese Ausgrenzung gefallen lassen.<sup>1032</sup> Im Umkehrschluss kann das also nur bedeuten, dass die politischen Bildungseinrichtungen ihre Konzepte, Projekte und ihr Know-how offensiver unter Beweis stellen müssen, um nicht nur bei Verbänden und Unternehmen als Partner wahrgenommen und akzeptiert zu

---

<sup>1030</sup> Vgl. hierzu die oben aufgeführte Förderung des Projektes *"XENOS"*, das durch das Bündnis für Demokratie und Toleranz finanzielle Unterstützung erfährt. Das Bündnis wird wiederum durch Bundesmittel finanziert.

<sup>1031</sup> Vgl. hierzu die ausführlich vorgestellten Wettbewerbe wie *"Freiheit braucht Verantwortung"* und den VK-Wettbewerb. Beispielhaft aufgeführt seien auch der Bundesumweltwettbewerb *"Vom Wissen zum Handeln"*, der vom Naturschutzbund NABU ausgeschriebene Preis für nachhaltiges Bauen (vgl. [http://www.nabu.de/m01/m01\\_01/00202.html](http://www.nabu.de/m01/m01_01/00202.html) - Stand 24. Oktober 2002) und andere Wettbewerbe von Bundeseinrichtungen, wie z.B. Fremdsprachenwettbewerbe, bei denen sich eine Vernetzung mit politischen Bildungsträgern anbieten würde.

<sup>1032</sup> An dieser Stelle ist diese Frage als Anregung zum Nachdenken gedacht, die im Rahmen der Arbeit nicht beantwortet, nur aufgezeigt werden soll. Dennoch werde ich in Kapitel 7 noch einmal darauf zurückkommen und einige erste Hinweise zur Beantwortung vorstellen.

werden, sondern ihre Stellung auch bei den eigenen Fördermittelgebern und staatlichen Einrichtungen auszubauen, um sich frühzeitig bei neuen Kooperationen ins Gespräch bringen zu können. Ebenso gilt es, die Aktivitäten von Unternehmen und Verbänden konsequent zu analysieren und daraus zu lernen, um mit eigenen Projekten daran anzuknüpfen bzw. eigene Kompetenzen einzubringen. Die Analyse und Beobachtung von Aktivitäten ist ebenso Voraussetzung, um von Fördermitteln zu profitieren.



## 6.5 Umweltbildung

*"Für augenblicklichen Gewinn  
verkaufe ich die Zukunft nicht!"*<sup>1033</sup>

Werner von Siemens

### 6.5.1 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur BASF AG

Als Chemieunternehmen steht die BASF unter besonderer Beobachtung, was die Einhaltung und Umsetzung von Umweltschutzauflagen in Forschung, Produktion und Einsatz der Produkte anbelangt. Aus diesem Grund ist die Dokumentation der Einhaltung von Umweltschutzauflagen, die Kommunikation mit den Stakeholdern, zu denen auch Verbraucherschutzorganisationen oder Umweltverbände gehören, wichtig, um die Akzeptanz für das Unternehmen zu sichern. Dazu zählt auch, dass das Unternehmen ein Krisenkommunikationscenter unterhält, welches bei Bedarf rund um die Uhr im Einsatz ist. Verantwortliches Handeln heißt demnach für den Chemiekonzern, dass man auf sichere Anlagen und sicheres Arbeiten setzt, denn nur dies sei wirtschaftlich. Das heißt, dass wirtschaftlichen Belangen kein Vorrang gegenüber Sicherheits-, Umweltschutz- und Gesundheitsbelangen eingeräumt werden soll. Dass der versuchte Ausgleich zwischen Ökologie, Ökonomie und Sozialem die Steigerung von ökonomischer und ökologischer Effizienz bedingt und mit dem Verlust an Arbeitsplätzen einhergeht, wird dann auch in den Publikationen als Ergebnis eingeräumt.<sup>1034</sup> Mit Blick auf die Märkte sollen die Produkte sicher herzustellen, zu benutzen und (wieder) zu verwerten sein.<sup>1035</sup> *"Die Einhaltung aller Gesetze zum Schutz von Mensch und Umwelt ist für unser Unternehmen ein elementarer Grundsatz, der sich gleichermaßen aus juristischen und ethischen Prinzipien ergibt."*<sup>1036</sup> Neben den Leitlinien zum Umweltschutz, die jeder Mitarbeiter mit den Unternehmensleitlinien erhält, gibt es je nach Arbeitsfeld Unterweisungen, Sicherheitsbesprechungen und Seminare zum Thema "Umweltschutz", "Arbeitssicherheit" etc.<sup>1037</sup> Wie der Publikation *"Umwelt, Sicherheit, Gesundheit 2000"* zu entnehmen ist, setzt man bei den Sicherheits- und Gefährdungsfragen vor allem auf die Führungskräfte, die eine

---

<sup>1033</sup> Siemens 1884.

<sup>1034</sup> Vgl. BASF 2001 e, S. 13. Durch eigene Projekte und Beteiligungen wie z.B. bei der *"Initiative für Beschäftigung"*, der Gründung einer Wagnisfinanzierungsgesellschaft zur Unterstützung von Existenzgründern oder einer Ausbildungsplatzinitiative will das Unternehmen gegensteuern und einen Beitrag zur Bewältigung von Problemen am Arbeitsmarkt leisten. Jugendlichen und anderen Personenkreisen soll hierdurch der Einstieg ins Berufsleben ermöglicht werden (vgl. BASF 2001 b, S. 41).

<sup>1035</sup> Vgl. ebd., S. 1 f.

<sup>1036</sup> Ebd., S. 2.

<sup>1037</sup> Vgl. BASF 2001 e, S. 42 f.

Vorbildfunktion erfüllen sollen und daher besonders unterwiesen werden.<sup>1038</sup> Da die Kurse und Veranstaltungen zur Themenpalette "Ökologie" nur im Intranet und nicht in gedruckter Form vorlagen, hatte die Autorin hierzu keinen Zugang. Von daher sind keine Aussagen zu den Inhalten, dem Umfang oder anderen Faktoren möglich. Es ist jedoch davon auszugehen, dass - analog zu den anderen Unternehmen, bei denen eine Einsicht in die Schulungsangebote möglich war - sich hier kein Betätigungsfeld für politische Bildungspartner ableiten lässt. Eine Zusammenarbeit mit Bildungsträgern würde sich jedoch bei dem bereits im Kapitel 6.4.5 angesprochenen Dialog mit dem Umfeld anbieten. Gerade Dauerbrenner wie Luftverschmutzung, Verkehrsbelastung, Ängste vor Unfällen, aber auch lokale ökologische Projekte könnten durch gemeinsam mit Bildnern getragene Projekte bürgergerechter thematisiert und einer zu einseitigen Informationspolitik vorgebeugt werden, was auch der Glaubwürdigkeit des Unternehmens zugute käme. Zu aktuellen Themenreihen vom umweltbewussten Bauen bis zum Pflanzenanbau könnten darüber hinaus die Referenten der BASF ebenso eingebunden werden wie Vertreter von Greenpeace, dem Naturschutzbund, dem Gartenbauverein oder dem Bauhandwerk. So wäre es möglich, ökologische, gesellschaftliche und politische Fragen zu thematisieren. Politische Bildner könnten hierbei auch die wichtige Funktion des Moderators oder Mediators übernehmen.

### **6.5.2 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Dresdner Bank AG**

Natürlich wird bei der Dresdner Bank das Thema "Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften" in der Unternehmenskommunikation aufbereitet und dokumentiert. Im Gegensatz zu allen anderen untersuchten Unternehmen ist man jedoch für das Thema "Ökologie" weniger breit sensibilisiert und widmet der Thematik daher auch in Mitarbeiterzeitschriften und anderen Publikationen weniger Raum als dies für BASF, Siemens oder Otto zutrifft. Während bei diesen Firmen sowohl in der Produktion als auch bei den Endprodukten eine Reihe von Umweltschutzmaßnahmen zu berücksichtigen sind,<sup>1039</sup> sich Einsparungen und Verbesserungen durch Verringerung von Emissionen und Belastungen direkt oder indirekt auswirken oder durch innovative Produkte erneuerbare Energien wie bei Siemens gewinnen lassen, haben ökologische Kriterien in der Bank eine geringe substanzielle Bedeutung für das Kerngeschäft. Dennoch wurde man durch Nachhaltigkeitsrankings und einige Proteste von Umweltorganisationen und Akti-

---

<sup>1038</sup> Vgl. ebd., S. 42.

<sup>1039</sup> Z.B. Ökosiegel bei Elektrogeräten und Holzprodukten, ressourcenschonende Produktion etc.

onären für ökologische Fragen sensibilisiert. Bei der Kreditvergabe und bei Anlageprodukten sind inzwischen ökologische Kriterien zu berücksichtigen. Laut Joachim v. Harbou hat Umweltmanagement zwei wichtige Aspekte, den produktökologischen und den betriebsökologischen: Beim produktökologischen Aspekt *"haben wir als Anbieter von Finanzierungen und Anlageprodukten Einfluss auf das Umweltverhalten unserer Kunden"*<sup>1040</sup> während es beim betriebsökologischen Aspekt darum geht, die allgemeinen Ressourcen besser auszuschöpfen, also durch technische wie auch kommunikative Maßnahmen zur Reduzierung des Verbrauchs beizutragen. Hierzu hatte man 1997 auch eine Broschüre an die Mitarbeiter verteilt.<sup>1041</sup> Den Interviewpartnern waren vergleichbare aktuelle Informationsmaßnahmen rund um das Thema "Umweltschutz und Energiesparen" nicht bekannt. Der aktuelle Umweltbericht der Dresdner Bank stammt aus dem Jahre 1999, wobei angeführt werden muss, dass es zwischenzeitlich das eine oder andere Online-Dokument zum Thema "Nachhaltigkeit" gibt.<sup>1042</sup>

Im Umweltbericht des Jahres 1999 mit dem Titel *"Nachhaltiges Handeln für Umwelt und Gesellschaft"* werden eine Reihe von Umweltprojekten und Maßnahmen dokumentiert, die durchaus aufzeigen, dass dem Thema in den vorangegangenen Jahren eine große Bedeutung zukam. Anfang der Neunzigerjahre veranstaltete die Bank eine Reihe von Umweltsymposien, um den Kunden eine Plattform zur Diskussion betrieblicher Fragen und Lösungswege anzubieten. Neben dem bereits 1989 erfolgten Beitritt zum *"Bundesdeutschen Arbeitskreis für umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.)"* gehörte das Unternehmen 1992 zu den Erstunterzeichnern der UNEP - *"United Nations Environment"*-Programme (*"A Statement by Banks on the Environmental and Sustainable Development"*). In dieser UNEP-Erklärung der Finanzinstitute heißt es analog zu den Zielen von Nachhaltigkeit: *"(...) nachhaltige Entwicklung [liegt; M.Z.] in der gemeinsamen Verantwortung von Regierung, Wirtschaft und Einzelpersonen (...). Wir verpflichten uns zu einer aktiven Zusammenarbeit mit diesen Sektoren im Rahmen der Marktmechanismen, um gemeinsame Ziele im Umweltbereich zu erreichen."*<sup>1043</sup> Entsprechend hat das Finanzinstitut die Leitlinien und Verpflichtungen aus der UNEP-Erklärung als Handlungsmaxime übernommen. Das bedeutet, dass zum Beispiel die Identifizierung und Qualifizierung von Umweltrisiken in Kreditentscheidungen einfließen müssen. Bei Partnern, Lieferanten und Vertragsunter-

---

<sup>1040</sup> Wenzler/Rosenburg 2001, S. 15.

<sup>1041</sup> Vgl. Dresdner Bank 2000 a, S. 18.

<sup>1042</sup> Vgl. hierzu die Informationen zum Thema Umweltschutz unter [http://www.dresdner-bank.de/content/03\\_unternehmen/04\\_nachhaltigkeit/index.html](http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/04_nachhaltigkeit/index.html) (Stand 30. August 2002).

<sup>1043</sup> Dresdner Bank 2000 a, S. 2.

nehmen soll auf ähnlich hohe Umweltstandards wie im eigenen Hause hingewirkt werden. Die Öffentlichkeitsarbeit soll durch Offenheit und Dialog auf das ökologische Engagement aufmerksam machen. Allerdings zeigt die Literaturanalyse hier eine erhebliche Diskrepanz. Es gibt wenige Projekte und Informationen, die das propagierte ökologische Engagement des Finanzinstituts belegen.<sup>1044</sup> Im Umweltprogramm, das Ende 2001 veröffentlicht wurde, werden die Ziele fortgeschrieben und weitere Handlungsschritte definiert. Unter anderem sollen Umweltaspekte in den Ausbildungsrahmen des Kreditbereiches integriert werden, allgemeiner findet sich die Zielformulierung einer besseren Einbeziehung von Stakeholdern, zu denen ja auch die Mitarbeiter zählen.

Obwohl auf die Definition eines allgemeinen Leitbildes verzichtet wurde, hat sich die Bank im Sommer 2001 auf zehn Leitlinien zum Umweltschutz verständigt.<sup>1045</sup> Anknüpfend auf die dort formulierten Ziele könnte sich der eine oder andere Zusammenhang zu Umwelt- und Sozialthemen abzeichnen, zu dem Bildungsträger der Bank Bildungsformate anbieten könnten. Alleine eine Integration bzw. Abbildung der Angebote von Bildungsträgern zu Themen wie Ökologie und Gesundheit in Weiterbildungsprogrammen oder Mitarbeiterbroschüren könnte die betrieblichen Maßnahmen ergänzen und einen Anreiz für die Mitarbeiter darstellen, sich in der Freizeit mit Umweltfragen zu beschäftigen. Für die Überlegungen sollten daher auch weniger die Mitarbeiterschulung, hier gibt es ähnlich wie bei anderen Unternehmen Informationsbroschüren<sup>1046</sup> und Handlungsanleitungen, sondern vielmehr gemeinsame Projekte zur Freizeitgestaltung und eine Zusammenarbeit im Sektor "Öffentlichkeitsarbeit" angestrebt werden. Die Themen "Ökologie", "verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen unter Einbeziehung ökologischer und nachhaltiger Geldanlage" sind nur einige Beispiele, die angesprochen werden könnten. Die entsprechende Methodenpalette könnte von gemeinsamen Veranstaltungen zum Thema "Umweltranking und Unternehmensethische Geldanlagen" über Wettbewerbe mit unterschiedlichsten Zielgruppen und Themen bis hin zu Symposien mit Politikern reichen. Denn was die Förderung des ökologischen Engagements anbelangt, hat sich die Bank in den letzten Jahren zurückgehalten. Während sie sich noch 1999 - wie bereits erwähnt - als Exklusivspen-

---

<sup>1044</sup> Vgl. hierzu die Verpflichtungen aus der UNEP-Erklärung, die im Umweltbericht der Bank abgedruckt sind: Dresdner Bank 2000 a, S. 2 f.; vgl. auch Rosenberg 2001.

<sup>1045</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Internet unter [http://www.dresdner-bank.de/content/03\\_unternehmen/04\\_nachhaltigkeit/02\\_umweltleitlinien.html](http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/04_nachhaltigkeit/02_umweltleitlinien.html) und die entsprechend abgebildeten Leitlinien unter [http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/03\\_dresdner\\_bank/06\\_nachhaltigkeitsbericht/umweltleitlinien.pdf](http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/03_dresdner_bank/06_nachhaltigkeitsbericht/umweltleitlinien.pdf) (Stand jeweils 10. November 2001).

<sup>1046</sup> In jeder der für den Untersuchungszeitraum von Januar bis Dezember 2001 analysierten Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift wird der Umweltschutz thematisiert.

sor des WWF-Projektes *"Rettung der Waldelefanten in Zentralafrika"* hervortat, war in den letzten beiden Jahren eine nach innen gerichtete Fokussierung und Auseinandersetzung mit dem Thema "Ökologie" zu beobachten.<sup>1047</sup> Nachdem nun dieser Prozess durch ISO 14001-Zertifizierung des Umweltmanagements und der Umweltleitliniendefinition abgeschlossen ist, könnte damit auch externen Projekten wieder mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Als Grund für die Reduzierung des Engagements im Bereich "Umweltschutz" kann aber auch der Ausbau der CC-Aktivitäten in anderen Bereichen und die Verschlechterung der Konzernsituation genannt werden. Da sich die finanzielle Situation der Dresdner Bank nicht verbessert hat und der Integrationsprozess nach der Übernahme durch den Allianzkonzern noch nicht abgeschlossen ist, kann auf absehbare Zeit nicht mit einem Ausbau des Engagements in dem Sektor "Ökologie" gerechnet werden.

Dennoch soll ein Beispiel verdeutlichen, wie man bei der Dresdner Bank ein Kooperationsprojekt angehen könnte. Die Dresdner Bank unterstützt vor allem Engagements, die einen Bezug zur Stadt Dresden haben. Will man also die Bank für eine Kooperation im Bereich Umwelt gewinnen, könnte man zum Beispiel eine Veranstaltungsreihe zur Flutkatastrophe in den neuen Bundesländern entwickeln, die anknüpfend an die Ereignisse und Erfahrungen der Menschen versucht, den Hintergründen und vor allem den Folgen bzw. notwendigen Handlungsschritten auf die Spur zu gehen. Denkbar wäre auch eine Konzeption, die versucht, die damals entstandene Solidarität aufzuzeigen und durch pädagogische Konzepte und kommunikative Kampagnen langfristig zu sichern, sie in Engagement umzuwandeln. Hier könnte die Bank als Finanzier der Veranstaltungen auftreten, Mitarbeiter in die Veranstaltungen entsenden, Rubriken in der Mitarbeiterzeitschrift zur Verfügung stellen, Mitarbeiter als Gesprächspartner anbieten etc.

### **6.5.3 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Otto Versand GmbH & Co. KG**

*"Dem eigenverantwortlichen und umweltbezogenen Handeln unserer Mitarbeiter messen wir (...) entscheidende Bedeutung bei. Dieses fördern wir durch praktische Anregungen, Schulungen und umfangreiche Informationen."*<sup>1048</sup> Die Literaturanalyse zu Otto zeigt jedoch, dass gerade bezüglich der Ausbildung dieser

---

<sup>1047</sup> Vgl. Dresdner Bank 2000 a, S. 31.

<sup>1048</sup> Otto Versand 2000 b, S. 2 (Leitsatz sechs der *"Umweltpolitischen Maßstäbe"*).

Kompetenzen das Angebot in den vom Personalwesen zur Verfügung gestellten Weiterbildungsprogrammen des Jahres 2001 recht dürftig ausfällt. Dies trifft auf alle Mitarbeiterschichten, Führungskräfte, leitende Angestellte wie auch Mitarbeiter aus dem Einkauf oder dem Personalwesen zu.<sup>1049</sup> Einzig beim Fortbildungsprogramm für die Mitarbeiter, die im Einkauf tätig sind, findet sich eine halbtägige interne Veranstaltung mit dem Titel *"kuk - Ökologisch und sozial verantwortliches EK-Management im Otto Versand"*.<sup>1050</sup> Ansonsten beinhalten die Weiterbildungsprogramme zwar umfangreiche Angebote rund um das Unternehmen Otto und die Themenfelder "Selbstmanagement", "Methodentraining", "Sprachen", "Führung", "Kommunikation" und "Datenverarbeitung", jedoch keine Inhalte zum umweltbezogenen Verhalten. In den Unternehmenspublikationen findet sich dagegen eine Reihe von Hinweisen auf ökologische Veranstaltungen. So widmen sich gleich zwei Seiten des Nachhaltigkeitsreports dem Thema "Distribution" und damit dem Warentransport. Dort wird an einer Reihe von Beispielen geschildert, wie es dem Konzern gelungen ist, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. Näher beschrieben wird eine Fahrerschulung für Hermesboten, die darauf abzielt, durch vorausschauendes Fahren den Benzinverbrauch zu senken.<sup>1051</sup> Auch ansonsten sind die Berichte des Konzerns sehr darauf angelegt, das ökologische Bekenntnis zu untermauern. Mit Ökoaudits, Zertifikaten, klar definierten Umweltzielen und einer darauf ausgerichteten Umweltpolitik erhebt der Konzern seinen Führungsanspruch als umweltbewusstes Unternehmen. Zur Unternehmensphilosophie des Otto Versandes gehört daher das klare Bekenntnis zur umfassenden Umweltverantwortung.<sup>1052</sup> Getreu der Maxime: *"Jeder Mitarbeiter ist auch Umweltbeauftragter"* will man *"durch die Förderung ökologischen Denkens auch intern zu Verhaltensänderungen beitragen."*<sup>1053</sup> Die Definition der Unternehmensziele und die sich daraus ableitenden Überprüfungen sind sicherlich ein Schritt in diese Richtung, dass die ständige Kommunikation des Engagements nach außen und die Auszeichnungen einen Beitrag dazu leisten, die Ziele in den Köpfen von Mitarbeitern und Kunden zu verankern. Explizit steht dann auch in den Handlungsgrundsätzen zur Umweltpolitik: *"Die kommunikativen Möglichkeiten nutzen wir, um Lieferanten und Verbraucher von der Bedeutung des Umweltschutzes zu überzeugen."*<sup>1054</sup> Hier bietet sich für politische Bildungsträger die Möglichkeit, sich gegenüber dem Otto-Konzern und der Stiftung als kompetenter Weiterbildungs-

---

<sup>1049</sup> Vgl. Otto Versand 2000 g.

<sup>1050</sup> Otto Versand 2000 i, S. 35.

<sup>1051</sup> Vgl. Otto Versand 2000 c, S. 30 f.

<sup>1052</sup> Vgl. Otto Versand 2000 b, S. 2 ff.

<sup>1053</sup> Otto Versand 1999 b, S. 35.

<sup>1054</sup> Otto Versand 2000 b, S. 2.

anbieter im Bereich "Umwelt(politik)" zu positionieren und die Aufführung der bzw. den Hinweis auf die eigenen Angebote im Weiterbildungsprogramm des Unternehmens anzuregen.

Nachdem der Otto-Konzern - wie die Interviewpartner berichteten - mit dem ersten Umweltbericht zwar eine Vielzahl von nationalen und internationalen Preisen gewonnen hatte, der Bericht aber mehr von Universitäten als von Kunden abgerufen wurde, hat man das Konzept gänzlich geändert.<sup>1055</sup> *"Der zweite Bericht 'Nachhaltigkeit im Ottoversand' hat einen gänzlich anderen Aufbau. Preise werden wir dafür nicht bekommen, aber die Kunden fragen ihn verstärkt nach, was auch darauf zurückzuführen ist, dass er wesentlich einfacher verständlich, mehr bebildert ist und somit die Zielgruppe Kunden besser anspricht. Die Sprache ist eher flapsig."*<sup>1056</sup> Nach eigenen Angaben schafft es das Unternehmen so leichter, die Kunden an das Thema "Umwelt" heranzuführen. Der interessierte Nachfrager kann an den Umweltberichten und der zeitlichen Chronik die Auswirkungen des eigenen Konsums auf das Ökosystem nachvollziehen. Eine interessant gestaltete und vielfach wahrscheinlich erste Heranführung der Bevölkerung an das Thema wird durch die Sozialberichte zu den Arbeits- und Produktionsbedingungen in den Produzentenländern geleistet, die an die ethische Verantwortung der Verbraucher appellieren.<sup>1057</sup> Die damit verbundenen Programme und offenen Fragen dürften nicht nur bei Otto auf zunehmendes Interesse stoßen und sind damit auch ein wichtiges Thema für die politische Bildungsarbeit.

In den überreichten hauseigenen Weiterbildungskonzepten finden sich zwar - wie geschildert - keine speziellen Angebote, es gibt jedoch eine Reihe organisatorischer und technischer Verfahren, die auf die Überprüfung der gesetzten Ziele hinwirken, wie der Handlungsrichtlinie zu entnehmen ist.<sup>1058</sup> Wie dies in der Praxis aussieht, bleibt offen. Klar ist jedoch, dass man im Haus ein hohes Niveau und Renommee bezüglich der Definition, Umsetzung und Überprüfung von Umwelt- und Sozialstandards erreicht hat. Dieses Know-how hat man nun in einer Beratungsagentur mit dem Namen "*Systain*" gebündelt und agiert damit erfolg-

---

<sup>1055</sup> Vgl. zu den Auszeichnungen für den ersten Bericht und das ökologische bzw. ethische Handeln im Otto Versand, die Umweltberichte des Otto-Konzerns (z.B. Otto Versand 2000 c; ders. 1998 a). Die Daten zu den Preisen sind im Internet hinterlegt: [http://www.otto.com/umwelt/umwelt\\_auszeichnungen.html](http://www.otto.com/umwelt/umwelt_auszeichnungen.html) (Stand 22. November 2002).

<sup>1056</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>1057</sup> Vgl. Otto 2000 c, S. 10 ff.

<sup>1058</sup> Hier heißt es: *"Die für die Einhaltung dieser Umweltpolitik erforderlichen technischen und organisatorischen Verfahren haben wir festgelegt. Wir werden diese regelmäßig auf ihre Tauglichkeit und Zweckmäßigkeit überprüfen und - falls notwendig - aktualisieren"* (Otto Versand 2000 b, S. 2).

reich am Markt.<sup>1059</sup> Auch wenn die Besetzung der Thematik "Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung" neben dem persönlichen Interesse des Unternehmensinhabers vor allem wirtschaftliche Gründe hat, so kann die gezielte und auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtete Kommunikation doch zu einer entsprechenden Sensibilisierung derselben führen. Berichte über Anbauweisen von Baumwolle, Fair-Play-Partnerschaften, das Verbot von Kinderarbeit, die Stärkung der Rechte der Arbeiter an den Produktionsstandorten, die Ausschreibung von Wettbewerben durch Konzern und Stiftung und die Auftritte von Michael Otto zeichnen nicht nur ein Bild von einem fortschrittlichen, den Nachhaltigkeitsgrundsätzen verpflichteten Unternehmen, sie helfen auch, die Auseinandersetzung mit diesen Themen wach zu halten. Damit leistet der Konzern einen gezielten Beitrag zur Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsfragen und schreckt nicht davor zurück, an der Entwicklung neuer Standards und Lösungsansätze mitzuwirken. Von daher dürfte es für die politische Bildungsarbeit interessant sein, sich mit den Fachleuten von Otto zusammenzusetzen. Neben dem Wissenstransfer zu ökologischen und sozialen Themenfeldern oder den erfolgreichen Marketingansätzen zur Kundeninformation könnten gemeinsame Initiativen bzw. Aktionen, wie Wettbewerbe oder Seminare, bei denen von Seiten des Unternehmens Referenten gestellt bzw. neue gesellschaftspolitische Konzepte entwickelt werden, entsprechende Ansatzpunkte bzw. Projektvorhaben sein. Konkretisierbar wäre dies sicherlich, es wurde jedoch im Verlauf des Interviews nicht angesprochen, sondern ergibt sich aus der Literaturrecherche und der spürbaren Offenheit, mit anderen Partnern gemeinsam Initiativen zu starten. Da der Otto-Konzern schon eine Reihe eigener Aktivitäten entfaltet hat, müsste ein entstandenes Konzept jedoch besonders innovativ sein. Erfolgversprechend wäre daher beispielsweise eine großangelegte Aktion gegebenenfalls mit der Bundes- oder einer Landeszentrale. Beratungsleistungen durch politische Bildner schließen sich nahezu aus, da m.E. in den für den Konzern relevanten Themenfeldern ein Wissensvorsprung gegenüber den meisten politischen Bildnern herrscht. Es ist daher eher vorstellbar, durch Einrichtung eines Dialogforums in umgekehrter Richtung einen Mehrwert zu schaffen.

---

<sup>1059</sup> Zu den Kunden zählen Firmen wie der Kaffeeröster Tchibo, der Bekleidungshersteller S'Oliver und Behörden wie das Hamburger Rathaus. Die Beratungsleistung zielt darauf ab, durch systematische Integration von Umwelt- und Sozialaspekten die eigene Leistung und die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu steigern. Hierzu kann auf das Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann und die Aufstellung der Aktivitäten von Systain im Internet unter: <http://www.systain.de/systain/start.htm> (Stand 12. März 2002) verwiesen werden.



#### 6.5.4 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Siemens AG

*"Mit unserem Wissen und unseren Lösungen leisten wir einen Beitrag für eine bessere Welt."*<sup>1060</sup> Mit diesem Satz, der dem Unternehmensleitbild entnommen ist und den beiden letzten Umweltberichten vorangestellt war, beschreibt Siemens seine ökologische Verantwortung.<sup>1061</sup> Aber auch als Beleg für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung wird dieser Satz gerne kommuniziert. Da letztlich weniger die schönen Worte als die harten Fakten zählen, lohnt ein Blick auf die Bilanz. Nach eigenen Angaben wurden alleine im Geschäftsjahr 2001 75 Millionen Euro in den Umweltschutz investiert.<sup>1062</sup> Die Kosten für Weiterbildung machten im selben Zeitraum rund 500 Millionen Euro aus, bei einem Umsatz von 87.000 Millionen Euro und einem Gewinn von 2.088 Millionen.<sup>1063</sup>

Auf die im Umweltbericht 2002 gestellte Frage: *"Haben wir unsere Ziele im Umweltschutz erreicht?"*, lautet die Antwort: *"Viele [Ziele; M.Z.] konnten wir bis heute erreichen; bei manchen zeigte sich, dass sie zu ehrgeizig waren und wir mehr Zeit brauchen, um sie umzusetzen. Insgesamt wurde aber deutlich, dass die Art und Weise, wie wir bei Siemens die Thematik 'Umweltschutz' verankert haben, tragfähig ist und uns hilft, kontinuierlich Fortschritte zu machen."*<sup>1064</sup> Siemens lässt im Bericht Bilder sprechen, macht ein wenig Werbung für eigene Produkte, unterstreicht, was man schon alles umgesetzt habe bzw. welche DIN-Normen erfüllt wurden oder werden sollen. Um den Erfolg oder Misserfolg des Umweltmanagements jedoch als interessierter Leser richtig einschätzen zu können, fehlen allzu oft Vergleichsgrößen, zum Beispiel ein Bezug zu Mitbewerbern oder Zahlen der Vorjahre. Natürlich hat das Unternehmen die Schadstoff-Emissionen zurückgeführt, den Energie- und Wasserverbrauch reduziert bzw. die Schadstoffbelastung im Verlauf der Produktion durch Filter verringert. Diese und weitere Daten werden im Umweltreporting durch Grafiken unterlegt und zeugen von Transparenz.<sup>1065</sup> Inwiefern hier jedoch gesetzliche Vorgaben, Proteste oder eigene Richtlinien für die Verbesserung bestimmend waren, ist nicht zu erkennen. Zu den angeführten Aktivitäten gehören auch Auditprozesse bzw. Vorgaben zur umweltgerechten Produktgestaltung für Lieferanten. Durch gezielte Maßnahmen versucht man aber auch, eine Vorbildfunktion in Sachen Umweltschutz bei den Produktionsstätten zu übernehmen. Eine Verbesserung der Lebensqualität und

<sup>1060</sup> Leitbild entnommen aus dem Internet unter <http://w4.siemens.de/de/career/leitbild/index.html> (Stand 19. Oktober 2001). Vgl. auch Siemens 2002, S. 2; dies. 2001 a, S. 2; dies. 2000 b, S. 5.

<sup>1061</sup> Vgl. Siemens 2002, S. 3; dies. 2000 b, S. 5.

<sup>1062</sup> Vgl. Siemens 2002, S. 6.

<sup>1063</sup> Vgl. Siemens 2001 a, S. 9. und S. 39.

<sup>1064</sup> Siemens 2002, S. 42.

<sup>1065</sup> Vgl. hierzu die Aufstellungen in der Rubrik *"Daten und Fakten"* in ebd., S. 45 ff.

der Arbeitsmotivation verspricht sich Siemens beispielsweise von der Anpflanzung von Bäumen auf dem Werksgelände, zum Beispiel in Brasilien, den Niederlanden oder Indien. Am Standort Kalwa (Indien) feiern die Mitarbeiter jährlich am 05. Juni den Umwelttag mit einer Baumpflanzaktion.<sup>1066</sup> Da in Brasilien die Flüsse von der Bevölkerung zur Abfallentsorgung benutzt werden, wurde ein von einem Mitarbeiter entwickeltes Motivationsspiel für Kinder mit dem Motto: *"Wo bleibt das Wasser?"* eingesetzt.<sup>1067</sup> Aber nicht nur die besondere Verantwortung für Umwelt und Mitarbeiter bestimmen hier das Handeln, letztlich spielen hier auch Faktoren wie Image, Kosteneinsparungen und die Einhaltung von rechtlichen Vorschriften eine entscheidende Rolle.

Mit Aktionen wie der Kostenübernahme für Reisen von Journalisten, die über aktuelle Umweltprojekte und -probleme in China berichten, oder die symbolträchtige Aufforstung in den Niederlanden, bei der pro verkaufter Waschmaschine ein neuer Baum gepflanzt wurde, zielt Siemens nicht nur darauf ab, das Umweltbewusstsein der Bevölkerung zu wecken bzw. vorhandenes Bewusstsein gewinnbringend für die Vermarktung eigener Produkte zu nutzen, sondern eben auch darauf, Journalisten und damit die Medien in ihrer Berichterstattung zu beeinflussen.<sup>1068</sup> *"Die Medien spielen eine Schlüsselrolle. Nur sie können in der Bevölkerung ein Umweltbewusstsein bewirken"*,<sup>1069</sup> und selbstverständlich entscheiden sie wesentlich darüber mit, wie ein Unternehmen wahrgenommen wird.

Die Literaturanalyse zeigt aber auch, dass man im Bereich Wissenstransfer durch Weiterbildung und Information die Möglichkeiten von Internet und Intranet nutzt, um auf neue Lösungskonzepte hinzuweisen bzw. das Wissen abrufbar vorzuhalten.<sup>1070</sup> In Merkblättern, Leitfäden und der Zeitschrift *"UmweltSpotlight"* werden zudem Umweltinformationen, Gesetze, Regeln, Lösungskonzepte etc. vorgestellt. Spezielle Schulungsmodule mittels Multimediatechnik stehen für die Themenfelder "Brand- und Katastrophenschutz", "Abfallwirtschaft", "Umweltmanagementsysteme" und "Nachhaltigkeit" zur Verfügung. Deswegen kann hier innerbetrieblich - unabhängig von der inhaltlichen Aufbereitung - auf eine hohe Reichweite von Umweltfragen geschlossen werden.<sup>1071</sup>

---

<sup>1066</sup> Vgl. ebd., S. 40.

<sup>1067</sup> Vgl. Bonitz-Knieper/Müller/Schmidt 2000, S. 12.

<sup>1068</sup> Vgl. Siemens 2000 a, S. 34 f.; Bonitz-Knieper/Müller/Schmidt 2000, S. 12.

<sup>1069</sup> Siemens 2000 a, S. 35.

<sup>1070</sup> Vgl. Siemens 2002, S. 30 f.; dies. 2000 b, S. 37 f.

<sup>1071</sup> Vgl. Siemens 2002, S. 31. An ausländischen Standorten wie Indien tagen die Umwelt- und Sicherheitsausschüsse noch häufiger als in Deutschland. Maßgebliche rechtliche Vorschriften

Im Umweltbericht 2002 wird zudem unter der Überschrift *"Unser Engagement für die Öffentlichkeit"* darauf verwiesen, dass sich Siemens für ein eigenständiges Berufsbild "Umweltbeauftragter" einsetzt. Gefördert werden soll die Einführung eines einheitlichen Ausbildungskonzeptes. Neben dem unternehmerischen Engagement, das - wie aufgezeigt - die Reduktion der Schadstoffemissionen, die Umstellung auf umweltgerechtere Produktionsverfahren und andere Faktoren beinhaltet, wird auch die Gründung des Forums für Nachhaltigkeit aufgeführt.<sup>1072</sup> Ebenfalls zu dem eigenen Engagement für die Öffentlichkeit rechnet man die Umweltaktivitäten der Mitarbeiter. *"Von der fachlichen Ebene bis zum Topmanagement engagieren sich viele 'Siemensianer' außerhalb des Unternehmens in Verbänden und Gremien für Umweltthemen."*<sup>1073</sup> Viele Projekte zur Verbesserung des Umweltschutzes im Konzern wurden von Mitarbeitern angeregt. *"Gesetze und Normen sind wichtig. Damit der Umweltschutz aber wirklich gelebt wird, bedarf es engagierter Menschen, die mit Ideen und einer guten Portion Enthusiasmus immer wieder vorangehen. Glücklicherweise haben wir bei Siemens viele solcher Persönlichkeiten."*<sup>1074</sup> Liest man die Umweltberichte oder CC-Reports der vergangenen Jahre, betrachtet die Seiten im Internet und wirft einen Blick in die Mitarbeiterzeitschriften,<sup>1075</sup> dann hat man durchaus den Eindruck, dass Umweltschutz bei Siemens ernst genommen wird und dass ein schlüssiges Gesamtkonzept dahinter steht. Dennoch lassen sich nur partiell Formen einer Zusammenarbeit von lokalen Betriebseinheiten mit politischen Bildnern ableiten. Denn die Ergebnisse aus den Interviews lassen nicht erkennen, dass von Seiten der Zentrale - ob im Personalwesen oder im PR-Sektor - eine Einbindung gewünscht ist. Daher kommt m.E. nur eine themenspezifische Zusammenarbeit mit den regionalen Standorten infrage, da übergeordnete Themenfelder durch eigene Programme bedient werden. Lokale Diskussionsforen, bei denen es zum Beispiel um die Ängste von Anwohnern geht und die durch unabhängige Dritte moderiert werden, wären hier auch eine vorstellbare Option.

---

werden in Form eines Taschenkalenders, der auch Umweltbotschaften beinhaltet, an die Mitarbeiter weitergegeben (vgl. ebd., S. 40).

<sup>1072</sup> Vgl. ebd., S. 32. Das auf Initiative der Deutschen Wirtschaft gegründete Forum für Nachhaltigkeit *"econsense"* setzt sich auf internationaler und nationaler Ebene für die Weiterentwicklung und Standardisierung von sozialen und ökologischen Normen ein.

<sup>1073</sup> Ebd., S. 32.

<sup>1074</sup> Ebd., S. 32.

<sup>1075</sup> In jeder Ausgabe wird mindestens ein Projekt vorgestellt, das direkt oder indirekt zur Ressourcenschonung beiträgt, die Lebens- oder Wohnqualität steigert oder aufzeigt, wie durch bewussten Umgang mit Ressourcen Geld gespart werden kann bzw. welches ökologische Produkt neu auf den Markt gebracht wurde.

Raum für Kooperationen zeichnet sich m.E. vor allem bei den vom Unternehmen veranstalteten Wettbewerben ab, bei denen je nach Sparte und gesellschaftlicher Aktualität auch Umweltthemen behandelt werden. Obwohl - wie bereits bei der Darstellung des bürgergesellschaftlichen Engagements verdeutlicht - die Aktivitäten breit gefasst sind, finden sich nur wenige Aktionen, die in Deutschland direkt zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema "Ökologie" anregen.<sup>1076</sup> Profitieren könnten die Bildungsträger davon, dass die Unternehmenssparten im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit durchaus bereit sind, ihre Experten als Referenten zur Verfügung zu stellen. Bezogen auf den internen Weiterbildungssektor zeigten sich weder in den Interviews noch in der Literaturrecherche direkte Anknüpfungspunkte an den Sektor Umwelt. Hierzu wäre m.E. eine gesonderte wissenschaftliche Arbeit nötig, die sich thematisch nur mit den Lernprogrammen, Broschüren und sonstigen Informationen des Siemens-Konzerns zur Mitarbeiterbildung im Bereich "Umweltschutz" befasst. Dies war jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Die hier vorgestellten Ergebnisse zeigen einen anderen Zugangsweg für die außerschulische politische Bildung. Denn auch wenn für Siemens gilt, dass durch eigene Weiterbildungsprogramme, Multimediaschulungen, Broschüren, Mitarbeiterzeitschriften und andere Informationsmaterialien die Mitarbeiter zum ökologischen Umgang mit Ressourcen angehalten und geschult werden bzw. Wissen aus Datenbanken abrufen können, so dürfte es für kleinere und mittlere Unternehmen nur bedingt der Fall bzw. nur schwer aus eigener Kraft zu realisieren sein. Daher scheint es mir wichtig, sich noch genauer anzuschauen, wie die Programme zur Fortbildung der Mitarbeiter in den großen Unternehmen konzipiert sind. Hieraus eigene Angebote für den Mittelstand abzuleiten, könnte eine Aufgabe für politische Bildner sein. Nicht vergessen werden darf schließlich, dass Siemens selbst als Dienstleister im Weiterbildungssektor aktiv ist und eLearning-Programme entwickelt.<sup>1077</sup> Daher könnte als eine Option der außerschulischen politischen Bildung eine Spezialisierung auf Beratungsleis-

---

<sup>1076</sup> Während im Umweltbericht 2000 mit der erfolgreichen Weiterführung eines internationalen Wettbewerbs zu Projekten des betrieblichen und produktbezogenen Umweltschutzes geworben bzw. von Umweltkommunikation und -management berichtet wird (vgl. Siemens 2000 b), finden sich hierzu in den aktuellen Berichten keine Hinweise (vgl. Siemens 2002). Über diesen internen Wettbewerb hinaus finden sich zudem keine Ausführungen, dass der Siemens-Konzern das Thema "Ökologie" in der Öffentlichkeit mittels Wettbewerben thematisiert. Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass umweltbewusstes Verhalten in Deutschland schon einen hohen Stellenwert hat und andere Themen wie "Bildung" oder "Umgang mit Neuen Medien" eher auf der Kommunikationsagenda standen.

<sup>1077</sup> Vgl. zu den Präsenzseminaren das Weiterbildungsprogramm von Siemens Qualification and Training (2001 a + b und 2002). Zu den e-Learning-Produkten vgl. Angebote von Siemens Business Services auf den Internetseiten von Siemens unter <http://www.siemens.com/index> (Stand 22. Dezember 2002).

tungen im Umweltsektor erfolgen, bei der dann Angebote speziell für kleine und mittlere Betriebe entwickelt werden.

## 6.6 Soziale Kompetenz

Folgende Frage wurde allen interviewten Unternehmensvertretern gestellt: *"Soziale Kompetenzen gelten neben der fachlichen Qualifikation als das entscheidende Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens. Sehen Sie dies auch so? Wem vertrauen die Unternehmen eher die Vermittlung zu: Personalabteilungen, politischen Bildungseinrichtungen, Bürgern oder sozialen Initiativen, und was ist Ihre persönliche Meinung?"* Das zusammenfassende Ergebnis für diejenigen, die die Frage beantworteten: Nicht nur in der Schule oder der Ausbildung, nein in der Familie, so die nahezu übereinstimmende Meinung der Befragten, ist Demokratieverständnis, aber auch soziale Kompetenz zu vermitteln. Nahezu alle mit dieser Frage konfrontierten Interviewpartner ergänzten die aufgezählten Vermittlungsinstanzen um die Familie und wiesen dieser die entscheidende Kompetenz zur Vermittlung sozialer Qualifikationen zu.<sup>1078</sup> So antwortete beispielsweise Herr Rhode von der IHK: *"Also ich sehe es wo ganz anders. Dies sind in erster Linie die Familien. In der Familie, im Kindergarten und in der Schule, da sind die wesentlichen Orte, wo es [die Einübung sozialer Kompetenzen; M.Z.] am stärksten geübt werden müsste."*<sup>1079</sup> Frau Kühnl von Siemens unterstreicht die Bedeutung der Familie gleich mehrfach: *"In der Familie. (...). In der Familie und Schule. Ja, ich meine, wir [als Unternehmen; M.Z.] können zwar einiges ausgleichen, was in den ersten Jahren des Lebens nicht vermittelt wurde, aber wir haben im Grunde schlechte Karten."*<sup>1080</sup> Der stellvertretende Direktor des Instituts der Deutschen Wirtschaft verweist zusätzlich darauf, dass es auch auf die Handhabung bzw. die Methoden ankommt: *"Ich glaube, das kann man nicht irgendeiner Gruppe in besonderer Weise ans Herz legen. Natürlich spielen Schule und Elternhaus erst einmal eine Rolle und dann spielen die Methoden eine Rolle. (...) So ist das für mich mehr eine Frage der Methodik, nicht eines besondern Faches."*<sup>1081</sup> Dies beinhaltet aber auch eine Herausforderung für die Bildungsanbieter, insbesondere für die Zentralen für politische Bildung. Mit ihrer Multiplikatorenansprache, die sich ja vor allem an Lehrer und Journalisten richtet, werden somit vielleicht die falschen - zumindest jedoch nicht die wichtigsten und ersten - Ansprechpartner der künftig Mündigen

<sup>1078</sup> Interview v. Harbou.

<sup>1079</sup> Interview Rhode.

<sup>1080</sup> Interview Kühnl.

<sup>1081</sup> Interview Schlaffke.

der künftig Mündigen erreicht. Bisher werden meiner Erfahrung nach diejenigen, die von Fachkräften übereinstimmend als die (Ver-)Mittler demokratischer Grundwerte angesehen werden - die Familien - nahezu völlig vernachlässigt. Die von Bundes- und Landeszentrale(n) angebotenen Seminare und Bücher sind dazu meist zu wissenschaftlich verfasst. In kaum spürbarer Weise gibt es jedoch einzelne Offerten der politischen Bildung zur Vorbereitung der Eltern auf ihre Rolle als wertsetzende Instanz und als Hilfestellung für sie.<sup>1082</sup>

Auch der heutige Geschäftsführer der Agentur Cicero antwortet auf die Frage: *"Wie zeitgemäß sind Angebote politischer Bildner? Tun sie wirklich genug?": "Offensichtlich tun sie das nicht." Die Nachfrage: "Tun sie das Richtige?" Die Antwort: "Also, na ja, ich war ja selbst einer, ich denke das ist zu reformieren. Man konzentriert sich bei der Landeszentrale sehr stark auf Lehrer und den öffentlichen Bereich. (...) Meine These ist ja, man muss wieder mehr in die Bevölkerung rein auch mit solchen Mitteln, aber dazu muss man auch erkennen, was es bedeutet, in die Medien reinzugehen, also auch mit den Medien zu arbeiten. Da ist viel Scheu bei den politischen Bildnern, weil die Massenmedien negativ betrachtet werden, negatives Image haben. Statt zu erkennen, dass man mit denen arbeiten muss, um dann auch in den Medien vielleicht mal was zu verändern. Da gibt es einfach eine Abwehrwand - meistens. Man muss sich mal überlegen, was für ein Bild von der Bildzeitung existiert. Man müsste sich mal ein Kooperationsprojekt im Sinne der Aufklärung mit der Bild-Zeitung vorstellen, da gibt es kein größeres Echo und keine bessere Zielgruppe."*<sup>1083</sup>

Dieser kleine Exkurs in die allgemeine, nicht nur unternehmenszentrierte Arbeit politischer Bildung dient zweierlei: Zum einen wird deutlich, dass politischer Bildung eine ihrer Schlüsselaufgaben bei der Vermittlung, Ausbildung und Schärfung sozialer Kompetenzen nicht zugerechnet wird. Keiner der Interviewpartner nannte einen politischen Bildungsträger bzw. sah einen entsprechenden Bezug. Zum anderen erkennt man ein Methodendefizit und eine zumindest zu hinterfragende Ausrichtung der Bildungsarbeit, die sicher auch zum Image politischer Bildung beiträgt. Hier gilt es also anzusetzen. Neben einer Neujustierung der Bildungsarbeit sollte das, was politische Bildung kann, deutlicher herausgestellt werden, und das nicht nur gegenüber den Verantwortlichen in den Unternehmen. Das wäre m.E. die Grundlage für eine neue Synthesedebatte, die die sozialen

---

<sup>1082</sup> Vgl. auch Rudolf 2002 a, S. 150.

<sup>1083</sup> Interview Wolf.

Kompetenzen als Anknüpfungsfeld ins Auge fasst. Einfacher erscheint es mir, auf den zuvor geschilderten Themenfeldern nach Kooperationen zu suchen, da politische Bildung hier eher ein Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten kann, aber auch einfacher mit Verantwortlichen ins Gespräch kommt. Doch nun wieder zur Einzelfallanalyse.

Von der Personalabteilung der Dresdner Bank wird auf ein geplantes Weiterbildungsprojekt für Führungskräfte und "High Potentials" mit dem Titel "*CrossOver*"<sup>1084</sup> verwiesen, das ähnlich dem "*SeitenWechsel*"-Konzept funktioniert und auf soziale Begegnung setzt. Soziale Kompetenzen sind zwar - wie der Interviewpartner Herr Schürmann von Otto - versicherte, eine wichtige Voraussetzung für die Teamfähigkeit in den Projektgruppen und kennzeichnen generell Führungskräfte. Bei den Auswahlterminen in den Assessmentcentern sind sie jedoch nicht der entscheidende Faktor. Vielmehr werden sie bei den Bewerbern vorausgesetzt. Dagegen spielt "*die fachliche Eignung die entscheidende Rolle*."<sup>1085</sup> Zur Ausbildung sozialer Faktoren "*gibt es in den Schulungsprogrammen eine Reihe von Angeboten wie Kommunikationstrainings*."<sup>1086</sup> Zur Vermittlung greift man jedoch auf hauseigene Schulungen zurück. Dabei gilt das Credo: "*Am besten lernt man on the job*."<sup>1087</sup> Für angehende Führungskräfte gibt es dann auch eine Art zweiseitiges Kriterienraster, in dem die Schlüsselqualifikationen in drei Rubriken aufgeteilt sind: geistige Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften, soziale Fähigkeiten. Zu den sozialen Fähigkeiten zählen: Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Auftreten, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit sowie Überzeugen und Durchsetzen. Auf das Konzept des Lernens durch Konfrontation mit sozial Schwachen wie bei "*SeitenWechsel*" setzt man dagegen nur punktuell und dann auch nur für Führungskräfte.

Erstmals bot Otto im Management-Entwicklungsprogramm 2001 acht Managern die Möglichkeit, an dem Hamburger "*SeitenWechsel*"-Projekt teilzunehmen. Aufbauend auf deren Erfahrungen und Erkenntnissen sollte dann über eine weitere Teilnahme der insgesamt 750 infrage kommenden Führungskräfte entschieden

---

<sup>1084</sup> Mit dem Weiterbildungsprojekt sollen Führungskräfte für das Umfeld ebenso wie für sich selbst sensibilisiert werden. Die sozialen Erfahrungen sollen helfen, emotionale Prozesse besser zu steuern und den eigenen Lebens- und Arbeitsstil aus einer veränderten Perspektive heraus zu reflektieren (entnommen aus einem internen Paper zum Projekt "*CrossOver*", erhalten von Frau Jost am 23. Juli 2001).

<sup>1085</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>1086</sup> Ebd.

<sup>1087</sup> Ebd.

werden,<sup>1088</sup> so die Antwort auf die Frage: *"Nehmen Führungskräfte an Weiterbildungsprojekten wie 'SeitenWechsel' oder 'Switch' teil, oder ist zukünftig eine Teilnahme geplant bzw. sind die angesprochenen Projekte überhaupt in der Personalabteilung bekannt?"* Als direkt gefragt wurde: *"Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen politischer Bildungsarbeit und der Vermittlung von sozialen Kompetenzen?"*, wurde dies verneint. Vorstellbar wäre es zwar, über Kommunikationsschulungen oder Argumentationstrainings, *"hierzu müsste jedoch mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden."*<sup>1089</sup> Hieran offenbart sich das grundsätzliche Problem aller Interviewpartner, es fehlt die konkrete Vorstellung davon, was politische Bildungsarbeit generell und speziell (nicht nur im Unternehmen) vermitteln kann.<sup>1090</sup> Exemplarisch ist hier die dürftige Antwort *"nicht unmittelbar"*<sup>1091</sup>, die von der Zentralabteilung oberer Führungskräfte bei BASF auf die Frage nach dem Zusammenhang gegeben wurde. Gleichzeitig wird - sofern es nicht, wie bei Siemens, ein eigenes Weiterbildungskonzept ist - in jedem der untersuchten Unternehmen geprüft, ob externe Angebote, die *"SeitenWechsel"*, *"CrossOver"* und ähnliches für Führungskräfte, und erst mal nur für diese anbieten, als festes Fortbildungsangebot in die Bildungsplanung integriert werden können. Auch Frau Kühnl von Siemens erklärte im Interview, dass es Überlegungen gebe, das Projekt *"Switch"* auf Standorte wie Frankfurt und Berlin auszuweiten.<sup>1092</sup> Da hier Kostenargumente eine wichtige Entscheidungsgröße sind, könnten lokale Angebote von Bildungsträgern für die "einfachen" Arbeitnehmer eine überlegenswerte Ergänzung bilden.

Der Bedeutungszuwachs für die Personalentwicklungskonzepte, die darauf abzielen, die Flexibilität der "Ware Arbeitskraft" zu erhöhen, ist nicht zu bestreiten. Verpackt als persönlichkeitsbildende Maßnahme werden Stärken- und Schwächenanalysen, Teamfindungsprozesse, Kommunikations- und Rhetoriktrainings aneinandergereiht. In jedem der untersuchten Unternehmen findet sich hierzu eine Vielzahl interner Weiterbildungsangebote. *"Manchmal wird dabei auch in die Trickkiste der 'ungewöhnlichen Projekte' gegriffen"*<sup>1093</sup> und ein Projekt wie *"Switch"* "hervorgezaubert". Zumeist greifen die Unternehmen allerdings bei Konzepten, die auf Begegnungserfahrungen mit sozialen Randgruppen oder Einrichtungen setzen, auf Angebote Externer zurück. Denn diese Anbieter sichern ne-

---

<sup>1088</sup> Otto Versand 2000 h, S. 9.

<sup>1089</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>1090</sup> Vgl. hierzu Kapitel 6.10.

<sup>1091</sup> eMail a Herrmann.

<sup>1092</sup> Interview Kühnl.

<sup>1093</sup> Bonitz-Knieper/Schmidt 2001, S. 44.



ben dem Wissens- und Kompetenztransfer bei den Teilnehmern gleichzeitig den gesellschaftlichen Vermarktungseffekt.

Persönlichkeitsbildende Angebote von Einrichtungen der (politischen) Weiterbildung finden, sofern sie denn bestehen, zumindest in den untersuchten Unternehmen keinen Widerhall.<sup>1094</sup> Das heißt, dass dieser Markt von den speziell auf diese Ansprüche ausgelegten kommerziellen Bildungsanbietern und Beratungsagenturen bestritten wird. Sie können zum Teil auf langjährige Geschäftsbeziehungen zurückblicken oder haben es anderweitig geschafft, mit ihrem Konzept eine bestimmte Marktposition bzw. ein Image zu verbinden. Sich in diesem heiß umkämpften Feld nun eine Position erschließen zu wollen, ohne ein tragfähiges und genau auf die Unternehmensbedürfnisse ausgerichtetes Konzept vorzuhalten, macht m.E. wenig Sinn. Ein schriftliches Kooperationsangebot für ein Rhetorikseminar oder eine ähnliche "Allerweltsveranstaltung" erleidet dann eben das alltägliche Schicksal der vielen über den Tisch der Personalverantwortlichen wandernden Angebote, es landet im Papierkorb. Hinzu kommt, dass die anderen kommerziellen Anbieter, da kann sich das Unternehmen sicher sein, auftragsorientiert arbeiten und dabei keine Absichten der Missionierung und Emanzipation der Arbeitnehmer verfolgen. Erinnert sei unabhängig davon an die Konkurrenz der externen und hausinternen Bereiche (zum Beispiel der beruflichen Bildung) eines Bildungsträgers, bei dem politische Bildungsarbeit nur einen Teil des Angebots ausmacht.<sup>1095</sup> Konzepte werden in diesem Bereich nur eine Chance haben, wenn sie ähnlich wie die Angebote *"mehrwert"* und *"SeitenWechsel"* konzipiert sind und diese Formen weiterentwickeln. Zudem bestehen Möglichkeiten für Ansätze, die im Umfeld der CC-Unternehmensaktivitäten entsprechende Angebote unterbreiten bzw. anschlussfähig sind. Auf beides wurde und wird noch mit Beispielen eingegangen.

## 6.7 Wirtschaftliche (politische) Bildung

Gerade die im Feld *"Jugend und Wissen"* angesiedelten Projekte von Siemens stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Verhältnis von Wirtschaft und Politik. Nicht nur, dass durch die Lehrbeauftragten an den Hochschulen neben dem Wissenstransfer Meinungen gebildet werden, auch auf Lehrinhalte wird

---

<sup>1094</sup> Vgl. hierzu auch zur Verallgemeinerung die bereits geschilderten Forschungsergebnisse und die noch folgenden Ausführungen zur Beweglichkeit politischer Bildner.

<sup>1095</sup> Vgl. Ausführungen in Kapitel 2.2.3.3 am Beispiel der VHS (Xpert und das Konzept der interkulturellen Kompetenzentwicklung) aber auch Kapitel 7.5.

hierdurch Einfluss genommen. Dozenten *"prägen das aktuelle Bild von Siemens bei den Studenten. (...) Außerdem wirken Lehrbeauftragte an der Konzeption moderner Studienpläne und Lehrinhalte mit."*<sup>1096</sup> Freistellungen von Mitarbeitern für Dozententätigkeiten gibt es ebenso in den anderen Unternehmen. Damit bauen die Unternehmen indirekt ihren Einfluss auf Lehrinhalte, aber auch auf die Einstellungen der Studierenden aus und prägen deren Bild vom Unternehmen. Mit dieser gesellschaftspolitischen Dimension der Einflussnahme sollte sich politische Bildung beschäftigen, zumal deren Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung wie auch den Umfang der Lehrinhalte schwindet. Zu guter Führung zählt nach Ansicht des Siemens-Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Alfons Graf, *"dass über Auswirkungen auf den Arbeitsplatz diskutiert wird."*<sup>1097</sup> Während der besuchten Tagung für Mandatsträger wurde diesen auch mitgeteilt, dass es einen Arbeitsplatzabbau geben würde, näher wurde jedoch auf diese Thematik nicht eingegangen. Da dieses Thema jedoch von großer existenzieller Bedeutung für den Arbeitnehmer ist, wäre es nicht nur für Mandatsträger und Gewerkschaftsmitglieder wichtig, Hilfestellungen im Diskussionsprozess zu bekommen. Auch bei den Sozialmaßnahmen, die im Verlauf der Freisetzungen laufen und die Weiterbildungskomponenten enthalten, könnten sich neutrale Bildungseinrichtungen als Coaches und Prozessbegleiter, als Anbieter von Seminaren etc. einbringen und damit auch stärker politische Bildungsinhalte transportieren. Denn Gewerkschaften (auch große politische Bildungsträger) alleine können das offensichtlich auch wegen ihrer Interessengebundenheit nicht mehr leisten. So liefert eine repräsentative Befragung von jugendlichen Arbeitnehmern im Auftrag der IG Metall den Befund, dass diese nicht davon überzeugt sind, *"dass Gewerkschaften 'einen Beitrag zu einer demokratischen Kultur (zum Beispiel gegen Rechtsextremismus)' leisten sollten. Für noch etwas weniger wichtig wird die 'politische Bildung' gehalten."*<sup>1098</sup>

Wie bereits aufgezeigt, liegt es im Interesse der Wirtschaftsunternehmen und –verbände, wirtschaftliche (politische) Bildungsarbeit in den Schulen zu forcieren. Daher sollte es auch im Bereich der außerschulischen politischen Bildung dahingehende Kooperationsmöglichkeiten geben, wenn entsprechende Konzepte entwickelt werden.

---

<sup>1096</sup> Bonitz-Knieper/Müller/Schmidt 2000, S. 13.

<sup>1097</sup> Ebd., S. 9.

<sup>1098</sup> Bibouche/Held 2002, S. 68.

## 6.8 Interkulturelle Bildung und Kompetenz

### 6.8.1 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur BASF AG

Der VHS Münster ist es gelungen, BASF für eine Beteiligung an dem auf drei Jahre angelegten Projekt *"Lernende Region Münster"* zu gewinnen. Die VHS will mit dem Pilotprojekt (Starttermin: Herbst 2002) interkulturelle Kompetenzen vermitteln und einen Beitrag zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit leisten. Bei der im Rahmen der *"Lernenden Region Münster"* angedachten Zusammenarbeit mit Schulen, öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen sollen neue Lernformen zur Identitätsstärkung und Toleranzeinübung konzipiert und erprobt werden.<sup>1099</sup> Durch das zu entwickelnde Handlungsrepertoire soll ein Beitrag geleistet werden, der unkritischen Übernahme bzw. Nichtbeachtung von rassistisch-diskriminierenden Parolen, die sich aus fehlenden Argumenten und Handlungsoptionen ergibt, gezielt entgegenzutreten.<sup>1100</sup> Begründet wird die Einbeziehung von Unternehmen zum einen durch das neue Betriebsverfassungsgesetz, das in §80 Absatz 1 Satz 7 zur besseren Integration ausländischer Arbeitnehmer und zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit auffordert.<sup>1101</sup> Zum anderen wird im Projektantrag wie folgt argumentiert: *"Nicht nur Aus- und Weiterbildungseinrichtungen stehen verstärkt vor der Aufgabe, gezielt dauerhafte Präventions- und Interventionsmaßnahmen zu entwickeln, um diesem gesellschaftlichen Klima pro-aktive Handlungssätze entgegenzusetzen. Auch Ausbildungsorte, Betriebe und Verwaltungen sind gefordert, in Zukunft verstärkt präventive Maßnahmen zu ergreifen, um zivilcouragiertes Verhalten aktiv zu unterstützen."*<sup>1102</sup> Denn *"Führungskräfte und Mitarbeiter/innen fühlen sich häufig überfordert, adäquat auf mögliche verbale Übergriffe gegenüber ausländischen Kolleg/innen bzw. verallgemeinernde Bemerkungen zu ausländischen Mitbürger/innen zu reagieren."*<sup>1103</sup> Daher soll mit diesem Pilotprojekt erprobt werden, wie dem vorzubeugen ist. Die Projektleiterin der VHS begründet speziell die Wahl der BASF AG damit, dass diese in ihren Grundwerten interkulturelle Kompetenz als wichtige Leitlinie herausstelle.<sup>1104</sup> Aufbauend auf das von Klaus-Peter Hufer zusammengestellte und bereits erwähnte Argumentationstraining werden individuelle Konzepte entwickelt. Sie sollen die Grundlage zur Demokratisierung der Alltagskultur durch Förderung von gegenseitigem Respekt Dialogstrukturen schaffen.

---

<sup>1099</sup> Vgl. VHS Münster 2002, S. 1.

<sup>1100</sup> Zum weiteren Konzept der VHS Münster vgl. die Ausführungen im Kapitel 7.5.

<sup>1101</sup> Telefonat Eichler.

<sup>1102</sup> VHS Münster 2002, S. 1.

<sup>1103</sup> Ebd.

<sup>1104</sup> Telefonat Eichler.

Durch die Beteiligung der BASF AG an dem Projekt wird m.E. auch eingestanden, was noch während der schriftlichen Befragung verneint wurde. Nämlich, dass es durchaus Konflikte im Unternehmen, also der Arbeits- und Lebenswelt durch antidemokratische Einstellungen, Fremdenfeindlichkeit und rechtsextreme Neigungen geben kann, denen durch Schulungs- und Präventionskonzepte bzw. durch das Aufzeigen zivilcouragierten Handelns vorgebeugt werden kann. Sicherlich ist es richtig, dass durch interne Vermittlungsinstanzen, wie bei der BASF zum Beispiel durch den Arbeitskreis *"Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz"* und die ausgearbeiteten Leitlinien, wichtige Instrumente zur Vorbeugung bereit stehen. Dennoch zeigt sich, dass in kritischen Situationen Zivilcourage und Handlungsstrategien fehlen. Denn die Aufrufe von Unternehmensleitung, Betriebsrat und anderen Instanzen im November 2000, gegen Ausländerfeindlichkeit und Gewalt einzutreten, ohne konkrete Handlungshilfen und Wege aufzuzeigen, bei gleichzeitigem Verweis darauf, dass im Unternehmen doch ein gutes Miteinander bestehe, belegen, dass man das Thema nur halbherzig aufgegriffen hat.<sup>1105</sup> Gezielte Aktionsformen und Aufklärungskampagnen ließen sich in den BASF-Publikationen nicht finden. Nach Auskunft von Frau Herrmann aus der Zentralabteilung obere Führungskräfte sind durch die Grundwerte und Leitlinien klare Regeln für das Miteinander aufgestellt. *"Aufgrund der Grundwerte und Leitlinien sind sich die Mitarbeiter jeglicher Form von Diskriminierung, also auch Rechtsextremismus, bewusst. Der zwischenmenschliche Umgang im allgemeinen ist immer wieder Thema von Seminaren. Explizite Schulungen zu diesem Thema gibt es nicht. Nach Kenntnisstand des Arbeitsrechts läuft die Zusammenarbeit zwischen deutschen und ausländischen Arbeitnehmern in der BASF AG harmonisch ab. Das sind unter anderem die Rückmeldungen aus Meisterseminaren, wo unsere Arbeitsrechtler eine gute Tuchfühlung "zur Basis" erhalten. Rechtsextremes Verhalten innerhalb der BASF AG wie zum Beispiel Diskriminierung/Beleidigung ausländischer Arbeitskollegen, Verbreitung von rechtsradikalem Gedankengut würde aufgrund unserer Fürsorgepflicht keinesfalls toleriert. Es würden gegenüber den betroffenen Arbeitnehmern arbeitsrechtliche Konsequenzen gezogen werden. Diese könnten je nach Intensität des Pflichtenverstoßes bis hin zur Kündigung reichen. Des Weiteren bestünde neben Disziplinarmaßnahmen die Möglichkeit, den Arbeitskreis 'Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz' einzuschalten, der in derartigen Fällen nach Lösungen zur Konfliktbewälti-*

---

<sup>1105</sup> Vgl. BASF 2000 a. Vgl. auch die Ausführungen zur interkulturellen Zusammenarbeit an den verschiedenen Standorten des Konzerns in BASF 2001 b, S. 45.

*gung sucht und von Diskriminierungen betroffenen Mitarbeitern Unterstützung bietet.*"<sup>1106</sup>

### **6.8.2 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Dresdner Bank AG**

Die von der Personalabteilung der Dresdner Bank gemachten Ausführungen zu Vermittlungsfragen bezüglich interkultureller Bildung lassen leider keine ausreichenden Rückschlüsse auf Konzepte zu. Demnach gab es gemeinsam mit einem französischen Unternehmen eine Reihe von interkulturellen Seminaren, die sowohl im Dresdner Bank Trainings- und Kommunikationscenter in Königsstein als auch in Paris stattfanden.<sup>1107</sup> Ansonsten leistete man besonders mit dem ersten VK-Wettbewerb einen wichtigen Beitrag zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Von den Ansprechpartnern im Personalbereich wurde dies jedoch nicht angegeben, während im Interview mit den PR'lern darauf verwiesen wurde, dass auch Auszubildende des Hauses zu einer Beteiligung angeregt wurden.<sup>1108</sup> Mit welchen internen Konzepten die Mitarbeiter zum couragierten Einsatz für demokratische Werte, zu der eben auch die Toleranz und das Eingehen auf andere Kulturen gehört, bewerkstelligt wird, kann daher nicht bewertet werden. Eindeutig belegt ist jedoch, dass es im Haus keine Veranstaltungen gab, die neben dem appellativen Aufruf, dem Rechtsextremismus zu begegnen, konkrete Handlungskonzepte vermittelt hätten bzw. in der das Thema aufgeworfen worden wäre. Vielmehr, wird ausgeführt, müsse man die Situation adäquat nach Sachverhalt und Rahmenbedingungen bewerten und handeln.<sup>1109</sup> Wenn auch interne Schulungskonzepte zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen weniger transparent kommuniziert werden, so unterstützt das Bankhaus doch mit Projekten wie dem VK-Wettbewerb, der Euro-Kampagne und der im Sommer 2002 realisierten Plakataufstellung "*Coexistence*" den interkulturellen Austausch bzw. die Beschäftigung mit anderen Kulturen. In der "*Coexistence*"-Plakataktion haben internationale Künstler auf 35 Plakaten ihre Version eines friedlichen und gewaltfreien Zusammenlebens unterschiedlicher Kulturen festgehalten. Die Ausstellung, die unter der Schirmherrschaft der UNESCO steht, soll das Verständnis und den Respekt für das Andere anregen und fördern. Aus diesem Grund werden die Werke in verschiedenen Großstädten weltweit unter freiem Himmel präsentiert.

---

<sup>1106</sup> eMail b Herrmann.

<sup>1107</sup> Schriftliche Antwort Jost.

<sup>1108</sup> Interview Gutjahr/Schweg.

<sup>1109</sup> Schriftliche Antwort Jost.

### **6.8.3 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Otto Versand GmbH & Co. KG**

Außer Austauschprogrammen für Auszubildende und Führungskräfte bei Konzerneinheiten im Ausland gibt es keine Projekte und Konzepte, die auf eine Vermittlung interkultureller Bildung beim Otto Versand abzielen. Zwar gab und gibt es sie kurzfristig als Reaktion auf gesellschaftliche Problemlagen, sie haben jedoch nicht zu internen, auf Verstetigung ausgelegten Veranstaltungen geführt. Während des Untersuchungszeitraums war eine solche besondere Lage die aufkommende Fremdenfeindlichkeit, gepaart mit rechtsextremistischen Ausschreitungen, die die Firmen bewogen haben, zu mehr Toleranz aufzurufen - sei es in Mitarbeiterzeitschriften oder auch in den Medien. Über 3.500 Mitarbeiter von Otto haben zum Beispiel in Hamburg das *"Bürgerbekenntnis für Zivilcourage"* unterzeichnet und sich damit für Toleranz und gegen rechtsextreme Gewalt ausgesprochen.<sup>1110</sup> Weitere lokale Aktionen waren den Interviewpartnern nicht bekannt und auch Pressespiegel, Geschäftsberichte und Internetseiten lassen keine Rückschlüsse auf weitere Projekte zu. Als globales Unternehmen ist für den Konzern interkulturelle Bildung und Kompetenz aber durchaus ein wichtiges Thema.<sup>1111</sup> Dies betrifft besonders die Angestellten im Managementbereich und im Einkauf, die an den verschiedenen Standorten mit Menschen unterschiedlichster Nationalität zusammenarbeiten.

Mit der Verpflichtung der Zulieferer auf die Sozialstandards und die konsequente Umsetzung der Bestimmungen in den Produzentenländern kann das Unternehmen einen wertvollen Beitrag zur Festigung von Menschenrechten leisten. Die Festschreibung von Umweltrichtlinien, Arbeitszeiten, das Verbot der Kinderarbeit etc., all das trägt zusätzlich dazu bei, ein Beispiel für eine sozial- und gesundheitsverträgliche Arbeitsatmosphäre in den Betrieben und darüber hinaus in der Region zu schaffen. Die Durchsetzung der sozialen Mindeststandards verlangt jedoch von den Mitarbeitern, auch auf die landesspezifischen Besonderheiten einzugehen und auf kulturelle Gegebenheiten Rücksicht zu nehmen. In entsprechenden, von Otto entwickelten Auditorenprogrammen werden die Produzenten in die Entwicklungsprogramme eingewiesen.<sup>1112</sup> Durch Mitarbeiter wird die Ein-

---

<sup>1110</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann; Otto Versand 2001 a, S. 51.

<sup>1111</sup> Dies wurde durch die Interviewpartner bei Otto bestätigt. Allein die internationale Präsenz des Konzerns macht es erforderlich, kulturelle Besonderheiten sowohl beim Materialeinkauf als auch bei den Konsumenten zu berücksichtigen. Entsprechend muss auch das Personal in den oberen Führungsebenen den Ausgleich zwischen den kulturellen Grenzen vollziehen.

<sup>1112</sup> Eine Skizze zu den Schulungsunterlagen für Lieferanten wurde der Autorin zur Verfügung gestellt. Sie lässt jedoch keine Rückschlüsse auf die Schulungskonzepte zu.

haltung der Standards regelmäßig überprüft.<sup>1113</sup> Bei Otto versteht man das Programm als Hilfe zur Selbsthilfe. *"Denn unser Entwicklungsprogramm dient auch dazu, die Lieferanten weltweit auf die Anforderungen des internationalen Zertifizierungssystems SA 8000 vorzubereiten."*<sup>1114</sup> Auf die Frage: *"Wie beurteilen Sie die Chancen, durch die Einführung des Zertifizierungssystems SA 8000 bzw. die Einhaltung des Verhaltenskodex bei den Lieferanten auf die Lebens- und Umweltbedingungen in den Produzentenländern positiven Einfluss auszuüben?"*, ist die Antwort eindeutig: *"Wenn wir nicht davon überzeugt wären, würden wir es nicht tun."*<sup>1115</sup> Dabei setzt Otto auf Multiplikatoreffekte. Mit der neu gegründeten Beratungsagentur "Systain" hofft man, gemeinsam mit anderen Versandhändlern, eine gemeinsame Basis zu finden. *"Es ist ein langer Prozess, der jedoch punktuell Wirkung zeigt."*<sup>1116</sup>

Obwohl in den Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten viel über die ethische, soziale und ökologische Verantwortung des Unternehmens steht, sein Engagement und diesbezüglich entwickelte Aktivitäten publiziert werden, findet sich in den zur Verfügung gestellten Weiterbildungsprogrammen kein Hinweis auf Seminare, die diese Thematik direkt oder indirekt behandeln. Im Geschäftsbericht für das Jahr 2000 finden sich jedoch Hinweise auf interne Netzwerke, die internationales Lernen und Wissensvermittlung ermöglichen. Ein Know-how-Transfer findet im Verlauf von Auslandseinsätzen statt, der vom Bereich Personal International betreut wird und ein Baustein der Personalentwicklung ist.<sup>1117</sup>

Allgemein werden die Konzernmitarbeiter nicht gezielt über soziale, ökologische oder andere Aktivitäten informiert. Es gebe allgemeine Informationen im Internet, in Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift und natürlich auch den öffentlichen Medien,<sup>1118</sup> so die Antwort auf die Fragen: *"Wie und in welcher Form werden die Mitarbeiter über die Fortschritte bei den sozialen Standards in den Produzentenländern informiert? Erfolgen allgemein Informationen zu Arbeits- und Lebensbedingungen der Lieferanten?"* Gleichzeitig wurde die zweigeteilte Frage: *"Sehen Sie einen Bedarf, dass Ihre Auszubildenden/Mitarbeiter interkulturell denken, um Spannungen abzubauen bzw. zu vermeiden?"* mit einem eindeutigen "Ja" beantwortet. Hier sollte man als Bildungseinrichtung vielleicht gezielt nachfragen, wo

---

<sup>1113</sup> Vgl. Otto Versand 2000 c, S. 17.

<sup>1114</sup> Ebd., S. 17.

<sup>1115</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>1116</sup> Ebd.

<sup>1117</sup> Vgl. Otto Versand 2001 a, S. 50 f.

<sup>1118</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

dann der konkrete Bedarf besteht. Auch der zweite Teil der Frage zum Bedarf ökologischen Handelns und Reflektierens von Auszubildenden und Mitarbeitern wird bejaht und zum Abschluss des Interviews durch Aufzeigen eines von den Auszubildenden erarbeiteten ökologischen Projektes unterstrichen.

Unbestritten räumen die Unternehmen interkulturellen Kompetenzen eine entscheidende Bedeutung als Qualifikationsbaustein ein. Als Hintergrund setzt man jedoch häufig auf Auslandserfahrungen durch Studienaufenthalte, Austauschprogramme und Praktika. Nicht fachbezogene Weiterbildungsprogramme werden in der Regel zumeist nur für Führungskräfte angeboten. Dabei zeigt sich, dass durch die fortschreitende Globalisierung und Europäisierung das Verständnis im Umgang mit anderen Kulturen, Sprachen und Lebensweisen auch schon im Verkäuferalltag wichtig ist. Es wird daher zunehmend erforderlich, Angebote und Trainings zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen nicht nur auf der Ebene der Führungskräfte auszubauen. Vielmehr müssen Konzepte und Verfahrensweisen für den Arbeitsalltag angeboten werden. In diesem Sektor können Bausteine in Bildungseinrichtungen ausgelagert werden. Es gilt somit zunehmend, Konzepte zu entwickeln, die Erfahrungen durch interkulturelle Begegnung, zum Beispiel im Rahmen von Betriebs- und Bürgerfesten, die unter einem bestimmten Motto laufen, zu thematisieren und zu unterstützen. Hier wird zwar primär eine abstrakte Ebene der Motivation angesprochen, eine solche Vorgehensweise trüge aber dazu bei, Extremismus und Ausländerfeindlichkeit vorzubeugen. Im betrieblichen Kontext könnten Mitarbeiter, die ins Ausland gehen bzw. aus dem Ausland kommen, durch begleitende Seminare Informationen zu gesellschaftlichen und politischen Abläufen, kulturellen und sprachlichen Besonderheiten, zu den "do's" und "don't's" erhalten und damit auf ihren Aufenthalt vorbereitet bzw. re-integriert werden.<sup>1119</sup> Bei der Vermittlung einzelner Komponenten bzw. bei Seminarbausteinen könnten auch politische Bildner als Betreuer hinzugezogen werden, insbesondere, wenn es um politische und kulturelle Fragen der Systeme anderer Länder geht.

Aber nicht nur bei Mitarbeitern, die sich in Unternehmen integrieren bzw. auf eine Auslandstätigkeit vorbereiten wollen, dürfte das Interesse an Angeboten zur Vermittlung interkultureller und sozialer Kompetenzen steigen. Da dem Betriebs-

---

<sup>1119</sup> Z.B. sind bei der BASF über 800 Mitarbeiter international entsandt (Stand 2001), das heißt, sie arbeiten für einen bestimmten Zeitraum außerhalb ihres Heimatlandes (vgl. BASF 2002 a, S. 45). Entsprechend muss mit Qualifizierungsprogrammen dieser Einsatz bzw. die Reintegration im Land vorbereitet werden. Vgl. zu möglichen Weiterbildungskonzepten bei Unternehmen: Siemens Qualification and Training 2001 b, S. 55.



rat in §80 Absatz 1 Satz 7 Betriebsverfassungsgesetz die Aufgabe zugewiesen wird, an der Integration ausländischer Arbeitnehmer mitzuwirken und zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit Maßnahmen bei der Geschäftsführung zu beantragen, könnten sich ausgehend von dieser veränderten Gesetzeslage weitere Formen der Zusammenarbeit von Betrieben oder Gewerkschaften mit Bildungseinrichtungen ergeben. Hier sei an das eingangs geschilderte Beispiel der Kooperation zwischen der BASF AG und der VHS Münster erinnert.

#### **6.8.4 Anknüpfungspunkte und Erkenntnisse zur Siemens AG**

Im Siemens-Konzern ist interkulturelle Kompetenz vor allem bei Führungskräften ein wichtiges Thema, während es als Weiterbildungskonzept in den mittleren und unteren Arbeitsebenen nur von nachrangiger Bedeutung ist.<sup>1120</sup> Die Literaturanalyse hat gezeigt, dass man bei Siemens zur Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen, die eng mit sozialen Kompetenzen verbunden werden, auf multimediale Weiterbildungsprogramme setzt, bei denen die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern gemeinsam Projekte erarbeiten.<sup>1121</sup> Ziel ist es, die Rolle des Managers vom klassischen Aufgabenzuweiser und Kontrolleur hin zum Networker, Coach und Gestalter zu wandeln und damit Unternehmenskultur, Teamgeist und Arbeitsmotivation zu fördern, so die Ausführungen in der Mitarbeiterzeitschrift.<sup>1122</sup> Globalisierung und Kontakte zu Kollegen und Partnern aus anderen Kulturkreisen bedingen eine intensivere Beschäftigung mit anderen Kulturen, Sitten und Moralvorstellungen und sind daher nicht nur ein Thema für Führungskräfte, sondern betreffen viele Mitarbeiter. Interkulturelle Kompetenz, zu der auch Sprachkenntnis gehört, wird damit immer entscheidender für beruflichen wie geschäftlichen Erfolg und das konstruktive Arbeiten miteinander.<sup>1123</sup>

Da der Fokus der Konzentration zur Ausbildung interkultureller, aber auch sozialer Kompetenzen im Hause Siemens auf der Schulung von Führungskräften liegt, könnten sich politische Bildungseinrichtungen auf diesem Feld eventuell gemeinsam mit Weiterbildnern des "normalen" Arbeitnehmers annehmen. Die Chance, dass politische Bildner Seminare für Führungskräfte anbieten, ist dagegen m.E.

---

<sup>1120</sup> Ähnlich verhält es sich auch bei den anderen im Verlauf der Untersuchung analysierten Programmen zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Auch hier liegt der Fokus eindeutig auf den Führungskräften. Vgl. auch ebd.

<sup>1121</sup> Vgl. z.B. den Beitrag von Bonitz-Knieper/Schmidt 2001 und auch BASF 2002 a, S. 45.

<sup>1122</sup> Vgl. ebd., S. 43.

<sup>1123</sup> Vgl. Hermani 2002, S. 67.

gering, da man im Haus auf eigene Kräfte und Programme setzt, die zudem erfolgreich vermarktet werden. Denn schon 1999 galt: *"Siemens ist wohl weltweit das einzige Unternehmen, dessen Management Learning Programm sich nicht nur selbst trägt, sondern dem Unternehmen Geld einbringt."*<sup>1124</sup>

Dem allgemeinen Aktionismus gegen Rechtsextremismus haben sich auch Führung und Betriebsrat nicht entzogen. Auch im Siemens-Konzern gab es einen Aufruf gegen Fremdenfeindlichkeit unter der Überschrift *"Vielfalt schafft Toleranz"*, der unter anderem in der Mitarbeiterzeitschrift abgedruckt wurde.<sup>1125</sup> Einige Auszüge, die zum Stellungsbezug gegen Gleichgültigkeit und Intoleranz auffordern, gleichzeitig aber auch die nicht nur soziale, sondern auch wirtschaftliche Intention der Aufforderung verdeutlichen, sollen im Folgenden abgebildet werden: *"Bei Intoleranz und Ausländerfeindlichkeit dürfen wir nicht tatenlos zusehen. Wir sollten als Siemens-Mitarbeiter daher jede Gelegenheit nutzen, im persönlichen Umfeld Stellung zu beziehen. (...) Schon eine Geburtstagsfeier mit Spielgefährten Ihrer Kinder, die Kultur aus einem anderen Herkunftsland mitbringen, kann Wirkung zeigen. Auch im Elternbeirat, in Kirche und Gemeinde sowie in den verschiedensten Einrichtungen unseres Gemeinwesens finden Sie immer wieder Gehör - wenn Sie es nur wollen. (...) Machen Sie klar, dass sie einem Weltunternehmen angehören, in dem weit über die Hälfte der Mitarbeiter einen anderen als den deutschen Pass haben. (...) Und ganz nebenbei: Siemens bekommt heute fast 80 Prozent seiner Aufträge aus dem Ausland."*<sup>1126</sup> Anknüpfend an solche Aufrufe, die dann wegen fehlender Aktionsformen<sup>1127</sup> eher Lippenbekenntnisse blieben, sind daher m.E. Bildner gefordert, mit Vorschlägen an Unternehmen zur Durchführung von Aktionen und zur Schulung von Mitarbeitern mittels Argumentationstrainings<sup>1128</sup> oder zur kulturellen Kompetenz heranzutreten.

Die Argumentationslogik wird in diesem Fall bereits von Medien, Führungskräften etc. mitgeliefert. Was neben den "schönen Worten" jedoch fehlt, sind die Konzepte und Möglichkeiten zur tiefgreifenden Auseinandersetzung. Hier "in die Bresche zu springen" und langfristige Synergien für die politische Bildungsarbeit im Unternehmen zu knüpfen, wäre ein Ansatz. Denn ebbs das mediale und damit gesamtgesellschaftliche Interesse ab, sind die Folgen für den Export also nur noch

---

<sup>1124</sup> Preis 2000 b, S. 48.

<sup>1125</sup> Vgl. Pierer/Graf 2000, S. 2.

<sup>1126</sup> Ebd., S. 2.

<sup>1127</sup> Nach Auskunft von Frau Kühnl gab es keine Seminare gegen Rechtsextremismus im Haus (Interview Kühnl).

<sup>1128</sup> Vgl. hierzu das bereits beschriebene Kooperationsprojekt von BASF und der VHS Münster.

gering, dann verschiebt sich auch wieder die Prioritätensetzung. Wolfgang Sander führt das ausbleibende längerfristige Engagement von Unternehmen unter anderem auf deren unzureichende sozial- und erziehungswissenschaftliche Kompetenzen zurück.<sup>1129</sup> Daher sind politische Bildner schon im Vorfeld stärker gefordert, sich in den Prozess einzubringen. Gerade was die Aktionen gegen Rechtsextremismus anbelangt, haben sowohl Wirtschaft als auch Bildungseinrichtungen viel zu sehr aneinander vorbei agiert. Denn trotz der vielen Aktionen und guten Vorsätze in den Jahren 2000 und 2001, von Lichterketten über Internetangebote und Aufrufe oder die Initiierung des Bündnisses für Demokratie und Toleranz, welches sich direkt als gemeinsame Plattform angeboten hätte, hat sich letztlich nicht viel Gemeinsames zwischen Unternehmen und politischen Bildungseinrichtungen abgespielt. Dies kann und soll hier nicht dem Unternehmen Siemens angelastet werden. Die Kritik gilt gleichermaßen politischen Bildungsträgern, die die Chancen, die solche Ereignisse bieten, nicht nutzten, wie auch allgemein der Unternehmenslandschaft, die sich zwar ihres Engagements rühmt, aber häufig zu sehr von Zeitströmen leiten lässt und dann etwas anstößt und es doch versanden lässt. Es gibt jedoch auch Projektbeteiligungen im Hause Siemens wie *"K.I.D.S."*, *"Step21"* oder andere im Bereich *"Bildung und Wissenschaft"* angelegte Hochschulprojekte wie auch Programme wie *"Jugend und Wissen"*, die nachhaltig wirken und dem bürgergesellschaftlichen Engagement des Konzerns zuzuordnen sind. Ähnliches gilt auch für den Kultursektor, in dem Stipendien vergeben werden und eine Auseinandersetzung mit der Geschichte gefördert wird. Aber auch die Hilfen nach lokalen Katastrophen (wie Erdbeben, Überschwemmungen oder als Reaktion auf Anschläge wie die des 11. September 2001) runden das Engagement des Konzerns ab.<sup>1130</sup> Sie könnten aber auch als interkultureller Beitrag gewertet werden, wenn in diesem Kontext firmenintern durch Mitarbeiterzeitschriften und andere Aktionen über Land und Leute berichtet wird und damit eine Auseinandersetzung mit kulturellen Aspekten angeregt wird.

Gerade Projekte wie *"K.I.D.S."* und *"Step21"*, die darauf abzielen, Aggressionen abzubauen, kulturelle Barrieren zu überwinden sowie Zivilcourage und Engagement von Jugendlichen zu fördern, bieten auch eine Reihe von Ansatzpunkten für die politische Bildungsarbeit. Wenn dann noch - wie im Internet zu lesen - Siemens in enger Kooperation mit verschiedenen Projektpartnern daran arbeitet,

---

<sup>1129</sup> Vgl. Sander 1996, S. 26.

<sup>1130</sup> Die nach dem 11. September geleisteten Hilfe durch Konzern und Mitarbeiter an die Opfer des Terroranschlages machten 6 Mio. Euro aus. Davon stammten mehr als 1,5 Mio. aus Mitarbeiter-spenden (vgl. Siemens 2001 a, S. 43).

"K.I.D.S." weiter auszubauen, dann sollte es nahe liegen, dass auch Bildungspartner aus der außerschulischen politischen Jugendarbeit sich dazu aufgefordert sehen müssten, ihre Einrichtung mit ins Spiel zu bringen. So könnte ein Ausbau des Konzeptes forciert und könnten einzelne wichtige Bildungsansätze integriert werden. Dies erscheint mir um so notwendiger, als bisher politische Bildner weder bei diesen Projekten noch bei der Entwicklung von "Step21" beteiligt waren - und dies, obwohl gerade die Themen "Toleranz", "Akzeptanz", "Überwindung von Fremdenfeindlichkeit" und "Prävention" innerhalb der Bildungsarbeit die zentralen Aufgaben der letzten Jahre waren.<sup>1131</sup> M.E. bieten solche Projekte aber auch genügend Spielraum für Landeszentralen oder die BpB, eigene Vorschläge einzubringen bzw. mit eigenen Produkten daran anzuknüpfen.<sup>1132</sup> Gerade die Grundidee und Ausführung für die "Step21 Medienbox"<sup>1133</sup>, die für die pädagogische Arbeit in Schule und außerschulischen Jugendeinrichtungen gemeinsam von Schülern, Lehrern und Wissenschaftlern konzipiert wurde, kann auch auf andere Themenfelder und Zielgruppen übertragen werden. Die Siemens AG ist damit ein "global player", der gerade auf Grund seiner vielschichtigen gesellschaftlichen Aktivitäten und der internationalen Mitarbeiterschaft, aber auch auf Basis der über Deutschland verteilten Standorte und Produkte für Partner aus dem politischen Bildungssektor interessant sein sollte.

Für Bildungsanfragen, Konzeptvorschläge, Sponsoringwünsche etc. stellt sich jedoch immer das Problem: Wen ansprechen? Hinzu kommt die Marktgängigkeit, die einzelne Projektanfragen beweisen müssen, denn das Engagement muss sich gut verkaufen können, leicht kommunizierbar sein und einen langfristigen Nutzen bringen. Dies verdeutlicht auch die Einleitung des Vorstandsvorsitzenden Heinrich v. Pierer im CC-Report 2000. Hier weist er darauf hin, dass geschäftlicher Erfolg, umweltgerechte Prozesse und soziale Verantwortung in Wechselbeziehung stehen. Ziel aller Bemühungen sei es jedoch *"den Wert unseres Unter-*

---

<sup>1131</sup> Hier genügt ein Blick in die und ein Vergleich der Publikationsverzeichnisse der Zentralen für politische Bildung aus den vergangenen zehn Jahren und die Ausschreibungen bzw. Programme der Zuwendungsgeber und der Wirtschaft.

<sup>1132</sup> Daher ist es auch ein positives Zeichen, dass die BpB gemeinsam mit "Step21" und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einen Kongress mit der Überschrift *"Herkunft und Zukunft"* am 26. Juni 2002 ausgerichtet hat. Näheres unter <http://www.step21.de/home2002/index.php?nav=1&screen=1&edit=62> (Stand 11. Juli 2002).

<sup>1133</sup> Auszug aus der Werbung für die Medienbox: *"Die Box thematisiert ein für Schüler und Jugendliche allgemein zentrales und geradezu kennzeichnendes Phänomen: Die Clique. Es geht vor allem darum, Erlebnisse und Erfahrungen der Jugendlichen (Gruppenzwang, Gruppenkonflikte etc.) in den Unterricht zu integrieren. Die Medien regen zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den Werten 'Toleranz, Verantwortung und Zivilcourage' an. Dadurch können Jugendliche ihre eigenen Erfahrungen nicht nur zur Sprache bringen und reflektieren, sondern auch nach Verhaltensalternativen suchen"* (Entnommen aus dem Internet unter <http://www.step21.de/home2002/index.php?main=2&nav=1> - Stand 11. Juli 2002).

*nehmens kontinuierlich und nachhaltig zu steigern*<sup>1134</sup> - und das ist eben immer der Zweck einer Unternehmung.

Daneben gab und gibt es die Beteiligung von Siemens an Bündnissen, wie die am *"Bündnis für Demokratie und Toleranz"*. Vereinzelt sind dann, ähnlich der Dresdner Bank beim VK-Wettbewerb, daraus auch langfristige Engagements erwachsen. Aber die überwältigende Mehrheit der Unternehmen baut auf die Mitarbeitereinbindung durch gute Personalarbeit und finanzielle Anreizprogramme, um die Mitarbeiter für einen Auslandsaufenthalt zu motivieren. Frau Kühnl führte hierzu aus: *"Wir sind ein globales Unternehmen und die Entwicklung weg vom rein deutschen Unternehmen, hin zu einem globalen Unternehmen, ist dem Konzern sehr wichtig. Sonst wäre er nicht überlebensfähig. Und das zeigt sich natürlich auch in den Trainingsprogrammen oder Bildungsprogrammen. Also es ist ganz wichtig, dass die Leute ins Ausland gehen. Teamfähigkeit und Blick über den Zaun, das ist für mich gleichermaßen wichtig."*<sup>1135</sup> Personalaustausch, globale Zusammenarbeit sowie die multikulturelle Belegschaft tragen in den untersuchten Unternehmen zudem zum Abbau kultureller Schranken bei. Die Möglichkeit, entsprechende Programme von Bildungsanbietern hinzuzunehmen, wird jedoch eher gering eingeschätzt. Fehlende Angebote bzw. Unkenntnisse, dass politische Bildungsträger interkulturelle Kompetenzen im Programm haben, sind sicher Gründe dafür.<sup>1136</sup>

## 6.9 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Festzuhalten ist, dass es eine wahre Flut an Projekten, Netzwerken, Initiativen, Wettbewerben und Auszeichnungen für ökologisches, nachhaltiges, ethisches und wie auch immer gelagertes Unternehmensengagement gibt, das kommunikativ ausgeschlachtet wird. Internetseiten und Unternehmenspublikationen verweisen umfassend auf die Unternehmens- und Verbandsaktivitäten. Nicht der Mangel, sondern die Fülle an Preisen und Projekten, mit denen die eigenen Leistungen in der Wirtschaft gewürdigt werden, erschweren es, über die Diagnose einer gewissen Beliebigkeit beim Engagement und dessen Huldigung hinaus genau zu konstatieren, welches Unternehmen bzw. welche seiner Abteilungen konkret für Bildungsangebote infrage kommt.

---

<sup>1134</sup> Pierer 2000, S. 4.

<sup>1135</sup> Interview Kühnl.

<sup>1136</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 6.10.

Gerade für die Berichterstattung zum ökologischen Verhalten der Unternehmen gilt, ähnlich wie bei den CC-Reports: Man lässt Bilder sprechen, macht ein wenig Werbung für eigene Produkte und unterstreicht, was man schon alles umgesetzt hat. Alle Daten (Rückgang der Schadstoff-Emissionen etc.) werden im Umweltreporting durch Graphiken unterlegt und zeugen von (Schein-)Transparenz. Ebenso werden Audit-Prozesse durchgeführt sowie Lieferanten in die Vorgaben zur umweltgerechten Produktgestaltung eingebunden und zur Einhaltung von sozialen Mindeststandards angehalten. Doch obwohl überall der Begriff "Nachhaltigkeit" kommuniziert und betont wird und Ressourcenschonung als Leitmaxime gilt, ist die kommunikative und inhaltliche Umsetzung in den Publikationen zum Teil doch sehr schwammig. Dies liegt unter anderem daran, dass es keine allgemeinverbindlichen Richtlinien für die Berichterstattung bzw. Reportings gibt.<sup>1137</sup>

Für die politische Bildung kann die Auseinandersetzung mit den ökologischen, sozialen und anderen Verhaltensweisen der Unternehmen daher in mehrere Richtungen gehen: Zum einen können in der Erwachsenenbildung die Berichte und generell das CC-Engagement der Unternehmen als von ihnen losgelöstes Bildungsangebot thematisiert werden. Ebenso kann Nachhaltigkeit und das damit verbundene Ranking zunehmend ein wichtiger Faktor für Geldanlageentscheidungen werden. Dieses Thema könnte daher in den Bildungsprogrammen sogar mit Verbraucherfragen verknüpft werden und damit die Attraktivität des Angebots erhöhen. Zum anderen bieten die herausgearbeiteten Aspekte Anknüpfungspunkte für eine Kooperation von Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Besonders für kleine Betriebe und den Mittelstand könnten hier in Anlehnung an die Aktivitäten der großen Konzerne von Bildungsträgern Konzepte entwickelt und angeboten werden. Hier liegt m.E. eine Marktlücke, die von lokalen Einrichtungen, wie VHS'en und anderen regionalen Bildungsanbietern auszufüllen wäre. Denn auch für den Mittelstand gelten die Nachhaltigkeitskriterien, schließlich sehen sich auch die Mittelständler mit den Anforderungen durch ihre Kunden konfrontiert.

Obwohl es - wie aufgezeigt - unterschiedliche Prioritätensetzungen in den Engagementfeldern zu geben scheint, finden sich bei jedem der untersuchten Unternehmen Ansätze, die eine punktuelle Zusammenarbeit mit politischen Bildnern sowohl für Unternehmen als auch für die Bildungseinrichtungen selbst lohnend erscheinen lassen. Im Allgemeinen zeigten sich die Interviewpartner offen für

---

<sup>1137</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.3.3.

neue Vorschläge zur Einbindung von Bildungsträgern. Sobald es dann jedoch konkreter wurde, fing in der Regel (abgesehen von Joachim v. Harbou) das "Zurückrudern" an. Dies zeigte sich unter anderem an der in den persönlichen Interviews gestellten Frage zu einem speziellen, aktuelle Ereignisse aufgreifenden Bildungsformat: Gefragt wurde: *"Können Sie sich vorstellen, den Mitarbeitern aktuelle Themen an einem Nachmittag als Bildungsangebot anzubieten oder alternativ ein Faltblatt herauszugeben und politische Bildner damit zu beauftragen? Beispielsweise zu Themen wie:*

- *BSE Problematik am Beispiel des Essens in der Kantine und für den privaten Gebrauch oder*
- *Rechtsextremismus, Argumentationstrainings gegen Stammtischparolen."*

Die Idee fand bei den Interviewpartnern durchaus Anklang, doch wurde dann darauf verwiesen, dass man persönlich hier doch leider der falsche Ansprechpartner sei.<sup>1138</sup> Ähnlich argumentierten die Gesprächspartner während der Interviews, als sie auf das Weiterbildungskonzept von Klaus-Peter Hufer (Seminar und die dazugehörige Publikation *"Argumentationstraining gegen Stammtischparolen"*) gezielt angesprochen wurden. Obwohl natürlich keine Ad-hoc-Entscheidung erwartet wurde und sich die Autorin auch nicht als Werberin für das Bildungskonzept missverstanden fühlen wollte, existierte trotzdem die Hoffnung, dass es eine Reaktion des Unternehmens auf dieses Konzept geben könnte. Daher wurde den Gesprächspartnern ein Exemplar der Publikation überlassen und ein weiteres, sofern der Ansprechpartner nicht direkt verantwortlich war, für Entscheider im Personalbereich. Die Publikation wurde zwar von allen Gesprächspartnern erfreut entgegengenommen, man zeigte sich auch interessiert an der Thematik. Letztlich kam jedoch trotz späterer Nachfrage nichts dabei heraus. Dies verdeutlicht, dass neben einem guten Konzept vor allem das Umsetzungsinteresse bei einem relevanten Ansprechpartner in den Unternehmen und ständiges Anfragen notwendig ist. Neben dem guten Kontakt zu den Entscheidern in den Unternehmen ist es aber auch wichtig, sich einen Überblick über die unterschiedlichen Förderprogramme zur Demokratiekompetenz, zur Überwindung von Fremdenfeindlichkeit und anderen politischen Themenfeldern zu verschaffen, die nicht nur von Bund, Ländern oder der Europäischen Union, sondern auch von Unternehmen ausgeschrieben werden. Hier sei an das Beispiel des in Kapitel 6.4.6 angesprochenen Pilotprojekts *"Zeichen setzen! Integration macht Schule"* erinnert.

---

<sup>1138</sup> Interview Gutjahr/Schweg; Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

Die in Kapitel 7.5 ergänzend aufgezeigten Beispiele, in denen es vor allem einzelnen VHS'en gelungen ist, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, verdeutlichen jedoch, dass es dennoch das Feld "interkulturelle Kompetenz" ist, bei dem politische Bildner als Anbieter Akzente setzen und auf ein Interesse bei Unternehmen stoßen können. Bei der VHS Stuttgart überlegt man nun, nachdem man schon einige Zeit interkulturelle Bildungsveranstaltungen mit dem Unternehmen Alcatel besonders für Führungskräfte durchführt und damit auch bei sozialen und staatlichen Einrichtungen für die Multiplikatorenarbeit auf gute Resonanz stößt, dieses Bildungsangebot durch unterstützende Marketingmaßnahmen offensiver zu bewerben.

Unbestreitbar kann das gemeinsame Wirken unterschiedlicher Akteure aus dem sozialen Raum und den Unternehmen sowie den politischen Bildnern als Moderatoren der Prozesse zu interessanten Ergebnissen führen. Neben dem Perspektivwechsel, der es erlaubt, Sachverhalte aus sozialer und wirtschaftlicher Sicht zu betrachten, können durch die Bündelung der unterschiedlichen Ressourcen und Qualifikationen die anstehenden Aufgaben gemeinsam besser gelöst werden. Neben dem Kompetenzausbau ist die Betrachtung von Problemen aus einem veränderten Blickwinkel ein wesentliches Kriterium. Aber auch die Erprobung neuer Lernkonzepte und das aufeinander Zugehen kann zu einer neuen Qualität des Lernens und der Arbeitsergebnisse führen. Neben den Angeboten zum Perspektivwechsel, hier gilt es, an die Konzepte von *"Switch"*, *"SeitenWechsel"* und anderen anzuknüpfen, bietet sich der Aufbau von Bildungs- und Betreuungsformaten für ehrenamtlich Engagierte in den Unternehmen an. Bildungsträger könnten zum Beispiel Beiträge für Mitarbeiterzeitschriften schreiben bzw. ehrenamtliche Projekte, die vorgestellt werden, durch Hintergrundinformationen untermauern. Ebenso könnten einzelne Weiterbildungsangebote mit Personalern bzw. Mandatsträgerbetreuern abgesprochen und als externes Angebot in den Mitarbeiterinformationen eingestellt werden.

Wie die Analyse der Betreuungsprogramme und Aktivitäten zeigte, werden die Mandatsträgerprogramme bei BASF und Siemens nicht im selben Ausmaß forciert, wie dies in früheren Jahren der Fall war. Sie laufen eher am Rande mit. Häufig sind die Richtlinien bei Vorgesetzten nicht bekannt und der Informationsfluss bzw. die Freistellungsbereitschaft unzureichend. Eine Aufwertung des Betreuungsangebots durch begleitende Seminare, Dialogforen, aufbereitete Broschüren und andere unterstützende Angebote könnte durch die Zusammenarbeit



mit Einrichtungen aus dem politischen Bildungssektor gelingen. Zur gezielten Unterbreitung von entsprechenden Konzepten, die auch außerhalb der Arbeitszeit stattfinden könnten und von den Firmen bezahlt würden, empfiehlt sich die Kontaktaufnahme mit den für die Programme Verantwortlichen.

Auch bei den anderen Firmen lässt sich eine Zusammenarbeit von Unternehmen und engagierten Mitarbeitern feststellen. Die Unterstützung beruht dabei aber im Wesentlichen auf der Einräumung eines frei verfügbaren Zeitfensters und weniger in der informativen Unterstützung durch entsprechende Austausch- und Serviceprogramme. Da dieses Feld bisher nicht durch andere Anbieter besetzt ist, besteht hier eine noch unerschlossene Lücke für die Bildungsarbeit. Um diese zu schließen, könnten weitere Veranstaltungen und Angebote in die Unternehmen hineingetragen werden. Zudem könnte durch die gemeinsame Aufwertung der das Engagement begleitenden Serviceprogramme eine Ausweitung der Aktivitäten erreicht werden.

Politische Bildner können unter anderem als Mittler für freiwillige Arbeit aktiv werden. Denn nach wie vor gibt es ein großes Potenzial an Bürgern, die zum Engagement bereit wären, aber aus unterschiedlichen Gründen, wie zum Beispiel wegen fehlender Öffentlichkeitsarbeit von gemeinnützigen Organisationen, zu wenig um die Möglichkeiten wissen. Darauf wurde eingegangen. Politische Bildungsarbeit soll dabei nicht als reine Akquisitionsebene falsch verstanden werden. Sie kann vielmehr durch Bereitstellung von Handreichungen und anderen Quellen eine verbesserte Informiertheit schaffen. Dabei kann sie gleichzeitig das Öffentlichkeitsbild der Bildungseinrichtungen schärfen, eigene Kompetenzen ausweiten und sich profilieren. Eine bessere Vernetzung in den beiden oben angesprochenen Bereichen (Projekte wie *"SeitenWechsel"* und Mandatsträgerbetreuung) ist besonders unter dem Gesichtspunkt der Neujustierung der Pressearbeit und der Engagementförderung in den Unternehmen anzustreben. Dass hier ein Wissensdefizit um aktuelle Projekte aber auch potenzielle Konzeptformen und Kooperationsmodelle besteht, wurde zum Teil bereits und wird in den nachfolgenden Kapiteln noch näher ausgeführt. Für die sozialen Organisationen, die neben der finanziellen Unterstützung stark auf freiwillige Helfer angewiesen sind, muss im Kontext der in den Einrichtungen ablaufenden Qualitätsdiskussion neben dem Einrichtungsprofil zum Beispiel Folgendes erarbeitet werden:

1. Was ist an der eigenen Organisation besonders interessant?

2. Warum soll sich der Einzelne gerade hier engagieren?
3. Was kann durch das Engagement bewegt werden?
4. Welche Gründe waren bisher für Freiwillige relevant, sich in die Organisation einzubringen?
5. Durch welche Anreize, Motive, Ansprachen und Programme will man für ein Engagement werben?
6. Was will man durch Kooperationen mit Unternehmen und Privatpersonen bewirken?
7. Welche Ziele verfolgen die Engagierten?

Entsprechende Beratungskonzepte, Brainstormings, Moderations- und Prozessbegleitungskonzepte, die die Arbeit und Ziele der sozialen Einrichtungen reflektieren, zur internen und vor allem externen Akzeptanz der Arbeit beitragen und damit durch das Gewinnen von Freiwilligen und durch das Verändern von deren Wahrnehmung einen wesentlichen Beitrag zur Solidarität und Demokratie leisten, können von politischen Bildungsträgern mit gestaltet werden. Dazu ist es zwar punktuell notwendig, mit anderen Partnern, zum Beispiel aus dem kommerziellen Weiterbildungs- und Agentursektor zusammenzuarbeiten, um Know-how-Lücken zu überbrücken. Langfristig wird hierdurch aber auch das eigene Profil geschärft und die Akzeptanz politischer Bildungsarbeit untermauert werden können. Zudem können sich hieraus Kontakte entwickeln und Interessenten für alte sowie neue Themen der eigenen Bildungsarbeit erschlossen werden.

Unternehmen würde sich hierdurch ein erster Ansatzpunkt bieten, orientiert am eigenen Leitbild der Marketing-, Personalentwicklungs- oder sonstigen Zielgrößen, die hinter dem Engagement stehen, Kontakt mit gemeinnützigen Organisationen aufzunehmen und das weitere Vorgehen abzustimmen. Im umgekehrten Fall können politische Bildungseinrichtungen gemeinsam mit interessierten Unternehmen eine Profilliste erarbeiten, die es für soziale, bürgergesellschaftliche, ökologische sowie sonstige Initiativen und Interessierte leichter macht herauszufinden, welches Unternehmen am besten zu den eigenen Vorstellungen passt. Vermieden werden sollte jedoch die Erstellung eines Rankings, da hier die Gefahr besteht, zu sehr auf eine Benotung abzielen. Zudem setzt dies ein verbindliches Bewertungsschema voraus, was erhebliche Diskussionen nach sich ziehen dürfte. Da, wie in Kapitel 3 ausgeführt, Rankinglisten auch schon zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Daten für börsennotierte Unternehmen existieren, kann ein Blick hierauf zum Vergleich durchaus lohnen. Eine ergän-

zende Erhebung von Daten ist jedoch nicht nötig. Da die Erstellung eines Anforderungskatalogs, welcher vor der Gewährung sachlicher, materieller oder personeller Unterstützung durch ein Unternehmen von interessierten bürgergesellschaftlichen Einrichtungen auszufüllen wäre, für die Organisationen auch eine große Hürde darstellen dürfte und die Unternehmen letztlich dies als einen Weg zur Einschränkung der Anfragen sehen könnten, bietet sich zur Vernetzung der Interessen die unabhängige Mittlerfunktion von politischen Bildnern an. Die politische Bildungseinrichtung, die diesen Anforderungen der nächsten Jahre gerecht werden möchte, muss m.E. daher die Funktion einer Kontaktstelle übernehmen und in diesem Kontext politische Inhalte mit einbringen. Gespräche mit Personalern und der PR-Abteilung, vor allem aber das Einlassen auf die Unternehmensdenkart sind dafür unerlässlich. Dadurch könnte eine neue Finanzierungsmöglichkeit für die eigentliche Bildungsarbeit eines Trägers erschlossen werden, was ein weiterer Schritt aus der überwiegend staatlich oder von Interessengruppen subventionierten Arbeit wäre. Zudem könnte durch eine derartige Vermittlungs- und Netzwerktaetigkeit auch ein wichtiger gesellschaftlicher Beitrag geleistet werden.

Es wurden neben den oben genannten Beispielen noch weitere Ansatzpunkte herausgearbeitet, auf die an dieser Stelle nur ergänzend verwiesen werden kann. Mit den empirischen Ergebnissen, die durch die Unternehmensfallanalyse gewonnen wurden, war es insgesamt möglich, die zuvor in Kapitel 3 aufgezeigten Handlungsfelder und Anknüpfungspunkte näher zu beleuchten, auszugestalten und an vier Unternehmensbeispielen zu verifizieren. M.E. wurden alle angedachten Kooperationsfelder als solche im Wesentlichen bestätigt. Auch wenn keine Spezifika zum Feld "Politisches Verständnis und Gespür" ermittelt wurden (in Kapitel 6.10.5 sind noch einige Erkenntnisse dazu dargestellt) und zu wirtschaftlicher (politischer) Bildung nur wenig direkt Verwertbares vorliegt, so kann diese Feststellung auch hierfür gelten. Denn zum einen wird damit die theoretische Überlegung in Kapitel 3 nicht widerlegt und zum anderen finden sich Aspekte politischer und wirtschaftlicher Kompetenz, die auf Dienstleistung abzielen, in allen anderen Feldern ausreichend begründet.

## **6.10 Weitere Ergebnisse zum Kooperationsansatz zwischen Wirtschaft und politischer Bildung**

### **6.10.1 Der Antrieb der Unternehmen und die Kompatibilität mit der Vision politischer Bildung**

Uneigennützig oder selbstlos ist das Engagement der Unternehmen in keinsten Weise. Zu den Motiven und Zielen, auf die die sozialen, gesellschaftlichen und sonstigen (Selbst-)Verpflichtungen der Unternehmen zurückgeführt werden können, wurde schon in Kapitel 3.1.3.2 ausführlich eingegangen. Sehr gut nachverfolgen lassen sich die Ziele, Kommunikationsstrategien und Aktivitäten an den Geschäftsberichten. Dort finden sich die selbst definierten Unternehmensleitsätze ebenso wie die Begründungsmuster für das gesellschaftliche Engagement und die Transparenzanstrengungen um soziale und ökologische Selbstverpflichtungen. Letztlich dient das Engagement, dienen die "guten Taten" dazu, eine gute PR zu erzielen, um damit das Image und den Unternehmenswert langfristig zu steigern. Dies wird auch von Gerhard Hütter von Siemens bestätigt, der von einer Zunahme der Anfragen sowohl von Stake- als auch von Shareholdern berichtet.<sup>1139</sup> Gesellschaftliches Engagement kann aber auch eine Aufarbeitung der Unternehmensvergangenheit sein bzw. zum Issue-/Themen-Management zählen. Wenn durch entsprechende soziale Projekte nebenbei Unternehmenskultur und Personalentwicklungskonzepte einen neuen Touch erlangen, sich fördernd auf Motivation und Image auswirken, ist dies für die Firma um so positiver. Somit zeichnet sich als aktueller Trend eine Vernetzung von Projekten und "guten Taten" im Zusammenhang mit Unternehmens- und Mitarbeiteraktivitäten ab.

Im Verlauf der Untersuchung zeigte sich, dass die Unternehmen vor allem an ihren lokalen Standorten ein breites Feld von Aktivitäten zur Verbesserung der Lebensqualität vor Ort unterstützen. Dies reicht von der Unterstützung von Sportvereinen über die Ausrichtung kultureller Veranstaltungen oder die Überlassung von Mitarbeitern für soziale Projekte bis zur Freistellung von Mandatsträgern. Eine wichtige Rolle spielt aber auch der direkte und indirekte Dialog mit Anwohnern oder anderen Interessentengruppen, der durch Nachbarschaftsforen, Betriebsbesichtigungen, aber auch Publikationen wie Umwelt-, Nachhaltigkeits- und CC-Reports intensiviert wird. Aber auch die Beteiligung an bzw. Ausrichtung von Wettbewerben, die sich mit gesellschaftlichen Fragen und Problemen beschäftigen oder auch Engagement fördern wollen, zählen zu den unternehmerischen Aktivitäten. Schaut man sich die Projekte und Engagementfelder der Unterneh-

---

<sup>1139</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

men an, lassen sich somit eine Reihe verbindender Elemente mit der politischen Bildungsarbeit ableiten. Besonders im kulturellen Bereich wird dann auch in dem einen oder anderen Fall mit politischen Bildnern kooperiert,<sup>1140</sup> wobei sich bei der Befragung einiger VHS'en eine Zusammenarbeit besonders im beruflichen Weiterbildungssektor abzeichnete.<sup>1141</sup>

Bundesweit angelegte Aktionen sind gegenüber dem lokalen Engagement in Verbindung mit politischen Bildnern oder entsprechenden Institutionen eher die Ausnahme. Für die untersuchten Unternehmen trifft eine Kooperation bisher mit erheblichen Abstrichen eigentlich nur auf die Dresdner Bank zu. Im Fall des VK-Wettbewerbs hatten auch die Landeszentralen die Wettbewerbsunterlagen erhalten und konnten die Tagebücher Victor Klemperers unentgeltlich verbreiten. Letztlich wurden sie so aber nur zu "Durchleitern" von Publikation und Wettbewerbsunterlagen degradiert, ohne ansonsten bei der Ausgestaltung der Broschüren oder der Entscheidung über die Preisträger ihr Wissen und ihre Erfahrungen zum wichtigen Thema "Bekämpfung des Rechtsextremismus" einbringen zu können. Wenn bei Siemens oder auch den anderen untersuchten Unternehmen von Vorstand und Betriebsrat vehement gegen Rechtsextremismus aufgerufen und dies durch einzelne Aktionen untermauert wurde, dann hat dies vor allem wirtschaftliche Gründe. Ein gutes Gesellschafts- und Betriebsklima sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Unternehmen. Von daher legen sie auch großen Wert auf internationale Migration und unterstützen sowohl extern als auch intern Präventionsprojekte, die auf Toleranz, Akzeptanz und Integration setzen. In Zeiten fortschreitender Globalisierung und Europäisierung und damit schwindender Grenzen wird es notwendiger denn je, eine demokratische Gesprächs- und Handlungskultur einzuüben und Wissens-, aber auch Angstbarrieren abzubauen. Aus diesem Grund sind Seminare und andere Angebote zur Ausbildung interkultureller Kompetenzen und zur Toleranzeinübung ein Thema, das nicht nur für eine kleine Gruppe politisch Interessierter bedeutsam ist, sondern auch in den Unternehmen auf immer mehr Interesse stoßen dürfte. Aber auch das im Sommer 2001 geänderte Betriebsverfassungsgesetz weist auch dem Betriebsrat die Aufgabe zu, an der Integration ausländischer Arbeitnehmer mitzuwirken und zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit bei der Geschäftsführung Maßnahmen zu beantragen. Dabei muss auf eine Kompatibilität von Unternehmenszielen und -produkten mit dem Bildungsauftrag geachtet werden. Schleicht

---

<sup>1140</sup> Z.B. indem Unternehmen durch Werbung das Erscheinen von Bildungsprogrammen ermöglichen. Dies trifft m.E. besonders oft auf VHS'en zu.

<sup>1141</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 7.5.

sich schon bei Projektüberlegungen ein schlechtes Gefühl bei den Beteiligten ein, stimmt sozusagen die "Chemie" zwischen den potenziellen Partnern nicht, ist es besser, die Überlegungen fallen zu lassen. Eine Zusammenarbeit bzw. ein Projektauftrag darf für einen politischen Bildungsträger nie zu einer Verleugnung des eigenen Anspruchs und Auftrags führen. Die im Vorfeld aufgezeigten Beispiele und die im Folgenden noch skizzierten Projekte weisen jedoch darauf hin, dass die Findung geeigneter verbindender Projekte kein entscheidendes Problem sein sollte. Diese reichen von der Auseinandersetzung mit Themen wie der Wirtschafts- und Sozialpolitik über die Betriebsvereinbarungen zur ergänzenden Rentenabsicherung bis zum ökologischen oder sozialen Engagement des Unternehmens oder einzelner Mitarbeiter, die als Multiplikatoren in den Betrieb hineinwirken.<sup>1142</sup> Die in jedem Bildungsprogramm obligat vorhandenen Angebote wie Rhetorik, Moderations- und Kommunikationstrainings bieten darüber hinaus weitere Ansatzpunkte. Generell lassen sich im Verlauf von Kommunikations- und Verhaltenstrainings politische Bildungsinhalte gut erarbeiten und transportieren. Da Kommunikations- bzw. Personalentwicklungstrainings in den Weiterbildungsprogrammen der untersuchten Unternehmen schon aufgeführt sind und diesbezüglich teilweise eine feste Bindung an externe Partner besteht, ist die Zusammenarbeit mit Bildungsträgern zwar inhaltlich prinzipiell denkbar, in der Praxis aber eher unwahrscheinlich. Unter den gegebenen Umständen werden politische Erwachsenenbildungsangebote nur dann zum Zuge kommen, wenn der Weiterbildungsbedarf von den Unternehmen weiter ausgelagert wird bzw. wenn man neue Fortbildungspartner sucht. Gerade bei der Hinzuziehung neuer Weiterbildungsanbieter stellen Faktoren wie Bekanntheit, Image, Profil des Hauses, Flexibilität, Empfehlungen durch Dritte und persönliche Einstellungen sowie Erfahrungen von Personalern eine wichtige Entscheidungsbasis dar. Aus diesem Grund wird in den nachfolgenden Kapiteln auf die Wahrnehmung der Bildungsträger sowie deren Ziele und Angebote durch die Interviewpartner näher eingegangen.

Einhergehend mit der Nutzenerwartung, die an das unternehmerische Engagement geknüpft ist, hat sich die Verteilung von Finanzmitteln nach dem "Gießkannenprinzip" überlebt. Da die Entscheider jedoch selten einen Überblick über den Markt haben, würde sich hier für Bildungsträger eine Mittlernaufgabe ebenso ableiten lassen wie eine Empfängerrolle. Hinzu kommt die veränderte Anspruchs-

---

<sup>1142</sup> Einige weitere Beispiele sind die Bekämpfung von Rechtsextremismus, die Entwicklung von Präventionsmaßnahmen, die Wissensvermittlung zu ökologischen oder sozialen Fragen, zu Informationstechnologien, zur Bioethik oder allgemein die Informiertheit als Komponente für Entscheidungsfähigkeit.

haltung der Stakeholder, vom Investor über den Anwohner bis zum Mitarbeiter, die nicht nur die Wertentwicklung des Unternehmens als Maßstab nehmen, sondern ebenso seine sozialen Aktivitäten. So spielen eben auch, neben der Arbeitsplatzfrage, verstärkt Umweltgesichtspunkte, von der Erhaltung von Biotopen über Abgas- bis zur Lärmemission, eine entscheidende Rolle. Dies wird besonders am seit Jahren diskutierten Ausbau des Flughafens Frankfurt deutlich. Um hier mit den verschiedenen Anspruchsgruppen (zu denen neben den Bewohnern, Umweltschützern, Arbeitnehmern auch die staatlichen Einrichtungen als genehmigende Behörden zählen) in einen Dialog zu treten und miteinander im Gespräch zu bleiben, müssen große Anstrengungen in der Kommunikationsarbeit unternommen werden. Gerade hier sind zum Beispiel unabhängige Moderatoren gefragt, die zwischen den Interessengruppen vermitteln. Aber auch das Wissen um Wünsche und Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen könnte politische Bildner als Berater für Unternehmen interessant werden lassen, sind diese doch "näher an der Bevölkerung" als Beratungsagenturen, die ihre Heimat eigentlich in anderen Metiers haben. Dennoch sollte man als Bildungsträger und politischer Bildner sehr genau überlegen, ob man sich auf eine solche Moderatorenrolle einlassen kann und sollte. Fehlt der nötige Hintergrund? Gibt es intern nicht beigelegte Differenzen und fortwährende Selbstverständnisdiskussionen in den Einrichtungen? Ist eine Vereinnahmung durch den Auftraggeber (finanzielle Abhängigkeit, eventuelle Interessenverquickung etc.) zu verneinen? Wie wird sich langfristig das Image der eigenen Einrichtung durch solche Tätigkeiten entwickeln? Dies sind einige mögliche Überlegungen, die im Vorfeld einer Kooperation abzuwägen sind. Eventuell lassen Satzung und Bildungsauftrag keine Tätigkeit als Berater oder Weiterbildner außerhalb des Hauses zu oder sind die Aufgabenfelder zu starr definiert, was sich dann allerdings als ein generelles Problem für die Teilnehmeransprache erweisen könnte.

Da sich die Wünsche von Kunden sowie die Anspruchshaltung von Rating-Agenturen, deren Bewertung wiederum den Börsenwert erheblich beeinflusst, verändert haben, entscheidet zurzeit eine nachhaltige Unternehmenspolitik mit über den Erfolg eines Unternehmens. Dies hat dazu geführt, dass Nachhaltigkeit und damit die sinnvolle Verbindung ökonomischer, sozialer und ökologischer Dimensionen bei anstehenden Entscheidungen über Standortfragen, Personal- auf- oder -abbau ebenso zwingend im Kontext der unternehmerischen Überlegungen steht, wie die Arbeitsbedingungen und die Einhaltung von Sozialstandards bei Zulieferern. Hier können politische Bildungspartner helfen, Kriterien zu

entwickeln, die die Dialogkultur mit den verschiedenen Interessengruppen zum Nutzen aller beleben bzw. entspannen können und helfen, interne sowie externe Handlungsstrategien zu entwickeln. Aber auch Schulungskonzepte für Unternehmen, vom Seminar bis zur Organisation von Begegnungen mit anderen Kulturen, sind keine wirklich neuen Aufgaben für politische Bildner.

Eines der Hauptprobleme für politische Bildner fußt darauf, dass - wie im Folgenden noch aufzuzeigen ist und zum Teil bereits angesprochen wurde - bei den Planern in den Unternehmen keine ausreichenden Kenntnisse über Einrichtungen, Ansprechpartner und mögliche Konzepte aus dem Bildungsbereich vorhanden sind. Daher werden originär der (politischen) Weiterbildung zurechenbare Bildungskonzepte anderweitig vergeben. Da hier schon längerfristige Bindungen zu Agenturen und kommerziellen Weiterbildungsanbietern bestehen, dürfte es für die Bildungsträger nicht einfach werden, sich in diesem harten Weiterbildungsmarkt neu zu positionieren. Erschwerend kommt hinzu, dass - wie später noch näher ausgeführt wird - eine Reihe von Vorurteilen und Ressentiments sowohl den Bildungsträgern als auch generell dem Politischen gegenüber bestehen. Politische Bildung muss aber auch Rationalität durch Aufklärung und Wissensvermittlung in Richtung der Anspruchsgruppen ins Auge fassen, was somit eine zusätzliche Aufgabe darstellt, damit sie die Entscheidungen und das Handeln der Unternehmen beurteilen können. Dies bedeutet, dass politische Erwachsenenbildung nach wie vor auch Räume für die kritische Emanzipation bieten kann und muss. Denn die führenden Dimensionen des Politischen, Interessenskonflikte, die Bewertung und Auseinandersetzung mit Macht und Herrschaft, die von den verschiedenen Akteuren unterschiedlich wahrgenommen werden, bestehen ja fort. Bürgergesellschaftliche Aktivitäten, die Einhaltung von Umwelt- und Arbeitsrichtlinien, die "transparente" Kommunikationspolitik mittels Rechenschaftsberichten und Reports erfolgen ja nicht nur aus hehren Motiven heraus, sondern sind vielfach erst die Folge von gesellschaftlichem Druck. Von daher hat die kritisch-emanzipatorische politische Bildungsarbeit außerhalb der Unternehmen eine nach wie vor wichtige Funktion, wenn sie nicht ein bestimmtes Gesellschaftsbild verfolgt, sondern zur eigenen Reflexion anleitet.



### **6.10.2 Politische Bildung ohne Gesicht und Inhalt für die Verantwortlichen in den Unternehmen**

Wie schon in der Einführung zur vorliegenden Fallstudie herausgearbeitet, ist es schwer bzw. schier unmöglich, eine allgemeinverbindliche Definition zur politischen Bildung von den in der politischen Bildung agierenden Praktikern und Didaktikern zu erhalten. Im Interview mit dem Direktor der HLZ kam das Gespräch auch auf die Aufgaben und Ziele in der politischen Bildungsarbeit zu sprechen. Mehr rhetorisch als ernst gemeint, bat Herr Böhme die Autorin, politische Bildung zu definieren, um dann auf die Rückfrage, *"Soll ich das wirklich tun?"* zu antworten: *"Das wäre eine von 10.000 Definitionen."*<sup>1143</sup> Von daher ist der Umkehrschluss, dass politische Bildung indifferent und verschwommen ist oder gar nicht als solche wahrgenommen wird, nicht abwegig. Hierauf wurde in der Einleitung bereits ausführlich hingewiesen. Politische Bildung ohne Gesicht und Inhalt, mit Blick auf die Verantwortlichen in den Unternehmen, ist so ein erschreckendes und doch zutreffendes Fazit. Obwohl die beteiligten Interviewpartner im Vorfeld schon durch die telefonische und schriftliche Anfrage darüber informiert waren, dass sich die Interviews um politische Bildung und soziale Kompetenzen drehen sollten (zum Teil lag neben der Anfrage auch schon der Fragenkatalog in Auszügen vor), kamen sie erheblich ins Stocken, sobald sie nach Einrichtungen oder Aufgaben politischer Bildung befragt wurden. Einige der weiter unten aufgeführten Aussagen aus den Interviews belegen dies nur zu deutlich. Es zeigte sich aber auch, dass die befragten Führungskräfte keinerlei Berührungspunkte zwischen politischer Bildungsarbeit und ihrer Arbeit sahen. Erst im Verlauf der Interviews erkannten sie Ansätze, die eine Zusammenarbeit vorstellbar erscheinen ließen.

Aber auch auf Seiten der politischen Bildner, die zwar nicht im Fokus dieser Forschungsarbeit standen, aber in Kapitel 7 ergänzend beleuchtet werden, zeigten die Gespräche, dass wenig bekannt ist, was auf Seiten der Unternehmen an Projekten zum sozialen bzw. gesellschaftlichen Engagement läuft. Gefragt: *"Wie bewerten Sie den Trend in der Unternehmenslandschaft, sich als guter Corporate Citizen zu beweisen?"*, hieß es: *"Ich weiß nicht, ist das eine Tendenz?"*<sup>1144</sup> Nach einer kurzen Einführung zum bürgergesellschaftlichen Engagement einiger Unternehmen folgte dies: *"Dass es so eine Tendenz in den Unternehmen gibt, war*

---

<sup>1143</sup> Interview Böhme.

<sup>1144</sup> Ebd.

*mir nicht bekannt.*<sup>1145</sup> (...); M.Z.] *Alles, was darauf zielt, andere Partizipationsformen auf gesellschaftlicher, staatlicher, politischer Teilhabe [zu unterstützen; M.Z.], ist aus unserer Sicht zu begrüßen und wir haben kein Monopol.*<sup>1146</sup> Im weiteren Verlauf des Interviews zeigte der Direktor der HLZ an dem Thema CC ein so großes Interesse, dass das ursprünglich auf maximal 60 Minuten festgesetzte Gespräch um eine weitere Stunde ausgeweitet wurde. Besonders interessiert war er daran, wie *"werden wir denn als staatliche politische Bildung von den Unternehmen, die Sie ja näher exploriert haben, wahrgenommen?"*<sup>1147</sup> Eine erste Antwort darauf kann die vorliegende Arbeit liefern. Zu den bereits an einigen Stellen dazu angeführten Befunden muss das Folgende ergänzt werden.

### **6.10.3 Was verstehen Führungskräfte unter politischer Bildung?**

Warum ist die Frage, was in den Unternehmen von den Führungskräften unter politischer Bildung verstanden wird, so wichtig? Die Antwort ist einfach, jedoch für das Fach entscheidend: Nur wenn eine Sache definierbar ist, sie der Einzelne also einzuschätzen vermag, sie entsprechend angeboten und kommuniziert wird, hat sie auch eine Bedeutung und wird wahrgenommen. Gerade in den Unternehmen, wo jeder Stelle eine Verrechnungseinheit zugeordnet ist, stellt sich die Legitimationsfrage für einzelne Ausgaben und Projekte. Damit sind wir auch schon wieder beim (Reiz-)Thema des Nutzens. Wo liegt beispielsweise der Nutzen politischer Bildungsformate für ein Unternehmen? Wo und in welchem Umfang macht eine Zusammenarbeit mit außerschulischer politischer Bildung und ihren Institutionen in Fragen des gesellschaftlichen Engagements oder der Weiterbildung tatsächlich Sinn? Diese Frage müssen sich politische Bildner, die Kooperationen mit der Wirtschaft suchen, immer wieder vor Augen führen. Noch viel wichtiger ist jedoch das Image, von dem ja wesentlich die Wahr- oder Nichtwahrnehmung durch Dritte abhängt. Die Gesprächspartner in den Personal- und PR-Abteilungen, die vor allem ihr Aufgabengebiet im Blick haben, wären ohne die Anregungen im Interview nicht auf die Idee gekommen, Teilaspekte ihrer Tätigkeit in Verbindung mit Zielen politischer Bildung zu bringen. Die Verlagerung einzelner Aufgabenfelder von Agenturen<sup>1148</sup> auf Bildungseinrichtungen war und ist zum Beispiel bei der Dresdner Bank kein Thema für die Entscheider - auch wenn

<sup>1145</sup> Die BpB hatte sich erstmals gerade im Vormonat in der Wochenzeitung *"Das Parlament"* des Themas "bürgergesellschaftliches Engagement" angenommen und einige Unternehmensbeispiele dargestellt (vgl. Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 11 ff.).

<sup>1146</sup> Interview Böhme.

<sup>1147</sup> Ebd.

<sup>1148</sup> Wie z.B. beim VK-Wettbewerb die Durchführung und Betreuung.

v. Harbou im Gespräch zustimmend meinte, dass eine Vernetzung durchaus Sinn mache und durch das *"Bündnis für Demokratie und Toleranz"* die Nähe zur BpB gewährleistet wäre.<sup>1149</sup> Aber auch andere von den untersuchten Unternehmen unterstützte Initiativen, die gerade als Reaktion auf die rechtsextreme Gewaltwelle in den Jahren 2000 und 2001 von den Firmen selbst initiiert und forciert wurden, weisen keine Verbindung zu politischen Bildungsträgern auf.<sup>1150</sup> Selbst bei den Betreuern von politischen Mandatsträgern fällt es schwer, scheinbar offensichtliche Ansatzpunkte aufzuzeigen.

Dies hat mehrere Gründe: Zum einen sind erhebliche Reaktionsdefizite in den Zentralen, aber auch in den anderen Einrichtungen politischer Bildung festzustellen. Darauf wird im nächsten Hauptkapitel näher einzugehen sein.<sup>1151</sup> Der entscheidende Verhinderungsgrund liegt jedoch darin, dass der politische Bildner bzw. die politische Bildung nicht als Ansprechpartner für Projekte wahrgenommen wird. Dies hängt eng damit zusammen, dass die Aufgaben und Ziele politischer Bildung im Gegensatz zu den Unternehmenszielen in den Köpfen der Verantwortlichen nicht oder nur verschwommen existent sind.<sup>1152</sup> Dies belegt zum Beispiel die Aussage der Leiterin der Personalabteilung von Siemens: *"Der ganze Hintergrund unseres Aus- und Weiterbildungsprogramms, insbesondere des Weiterbildungsprogramms, ist ja eigentlich, die richtigen Qualifikationen auch für zukünftige Aufgaben dann bereit zu haben, wenn die Aufgaben tatsächlich konkret werden. Das ist von der Weiterbildungsplanung her im Unternehmen eine ganz schwierige Geschichte. Ich denke, das Rüstzeug, das wir unseren Mitarbeitern in der Weiterbildung vermitteln, soll auch dazu beitragen, sie fit zu machen, wenn es eine Fusion mit einer anderen Firma gibt. Diese berühmten Mergers in Acquisitions. (...) Sich da zu bewähren und auf was Neues zu bewerben, ist eine ganz wichtige Anforderung. Da gibt es ehrlicherweise keine Nische momentan für die sogenannte politische Bildung."*<sup>1153</sup> Die Ausführung zeigt, und dies gilt auch für die anderen Unternehmen, die Aufgaben der betrieblichen Weiterbildung sind klar definiert. Der offensichtliche Zusammenhang zwischen beruflichem und politischem Lernen, zu dem auch die Demokratisierung von bzw. Partizipation an Entscheidungsprozessen, die Zunahme der Entscheidungskompetenzen am Ar-

---

<sup>1149</sup> Vgl. hierzu Kapitel 6.4.3.

<sup>1150</sup> Z.B. *"Step 21"*, aber auch andere Projekte mit Ausnahme des Bündnisses für Demokratie und Toleranz.

<sup>1151</sup> Vgl. hierzu auch Rudolf 2002 b.

<sup>1152</sup> Wie in der Einführung beschrieben, liegt eines der Grundprobleme aber auch darin, dass alleine schon zwischen Theoretikern und Praktikern ein erhebliches Verständigungsdefizit herrscht. Solange Aufgaben und Ziele nicht eindeutig und einprägsam definiert werden, dürften sie es schwer haben, allgemein präsent zu sein.

<sup>1153</sup> Interview Kühnl.

beitsplatz, Teamarbeit, interkulturelle Kompetenz etc. gehören, ist dagegen nicht präsent. Dies hängt eng damit zusammen, dass die Interviewpartner keine Vorstellung davon hatten, wofür politische Bildung steht und wie bzw. wo sie integrierbare und bereichernde Ansätze im betrieblichen Aktionsrahmen bieten könnte. Dies verdeutlichen die Antworten der Gesprächspartner auf die Frage: *"Was verstehen Sie unter dem Begriff 'politische Bildung' und sehen Sie einen Zusammenhang zur Vermittlung von sozialen Kompetenzen?"* So spiegelt sich in den Antworten die Ratlosigkeit der Gesprächspartner, sie münden in pauschalen Aussagen, die den Wert von Allgemeinplätzen einnehmen, mit allen damit verbunden Problemen. Genannt wird: *"Gesellschafts- und Umweltverantwortung, Sensibilisierung für Problemlagen, Verständnis schaffen. Die Spielregeln des Zusammenlebens vermittelt bekommen."*<sup>1154</sup>

Für BASF antwortet Frau Herrmann aus der Zentralabteilung obere Führungskräfte wie folgt: *"Eine allgemeingültige Definition von politischer Bildung ist nicht entwickelt worden."*<sup>1155</sup> Von Bedeutung sind generell aber gesellschaftspolitische Themen, die Auswirkungen auf Unternehmensaktivitäten haben. Für Frau Kühnl ist die Frage, ob politische Bildung mit sozialer Kompetenz zusammenhängt, *"mehr eine methodische Frage. Weil, wenn ich von einem Gemeinwesen spreche, ist dann automatisch ein sozialer Prozess mit dabei."*<sup>1156</sup> Auch der Personalentwickler, Hendrik Schürmann im Hause Otto äußert sich ähnlich: *"Natürlich sehen wir da einen Zusammenhang. Wenn ich es so sehe, die Auseinandersetzung mit Konflikten und gesellschaftspolitischen Fragen ist auch eine Sache politischer Bildung."*<sup>1157</sup> Gegensätzlich fällt dagegen die Bewertung bei den Verantwortlichen im Chemieunternehmen aus. Im Personalbereich wird *"nicht unmittelbar"*<sup>1158</sup> ein Zusammenhang zwischen politischer Bildungsarbeit und der Vermittlung sozialer Kompetenzen gesehen.

Klaus Escher versteht *"politische Bildung als etwas, was vielmehr außerhalb der Sekundarstufen einsetzbar ist. Ich identifiziere diesen Begriff als einen außerschulischen von freien Bildungsträgern getragenen Prozess. Primär das Ziel ist sicher grundgesetzliche Ordnung und ihre praktische Handhabung vor allem an die Aktivitäten in den Parteien oder NGO's und in der Öffentlichkeit zu vermitteln, oder nachvollziehbar zu machen für Leute, die sich dafür interessieren oder dafür*

---

<sup>1154</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>1155</sup> eMail a Herrmann.

<sup>1156</sup> Interview Kühnl.

<sup>1157</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>1158</sup> eMail a Herrmann.

*interessieren müssen.*"<sup>1159</sup> Dennoch wäre es besonders für die politischen Mandatsträger wichtig. Denn sie müssen sowohl die Partei- als auch die Unternehmenspolitik Dritten vermitteln.

Schaut man sich das Gesamtantwortmuster zu den Fragen rund um das Thema politische Bildung an, ist festzustellen, dass sich - egal, bei welchem Unternehmensgespräch - die Aufgaben von politischer Bildung in dem engen Blickwinkel des eigenen Aufgaben- und Handlungsfeldes der Interviewpartner verfangen und somit reduziert wahrgenommen werden. Aufgabenfelder und damit Anknüpfungspunkte darüber hinaus - wenn überhaupt - zu definieren, fiel den Beteiligten schwer. Um jedoch Ansätze für politische Bildungsarbeit im Unternehmen richtig bewerten zu können, ist ein umfangreiches Wissen um die Aktivitäten politischer Bildung und auch um die eigenen Unternehmensziele (über den eigenen Bereich hinaus) nötig. Denn häufig sind es mehrere Ziele, die sich durch politische Bildungskonzeptionen verwirklichen lassen. Die Einordnungsproblematik zeigte sich besonders bei den Interviewpartnern von Otto. Beim Versuch, politische Bildung zu definieren und in einen Handlungsrahmen einzuordnen, schränkten sie diese auf den Kontext der im Unternehmen verankerten Gesellschafts- und Umweltverantwortung ein. Über diesen Komplex hinaus taten sich die Interviewpartner jedoch schwer, politischer Bildung eine Aufgabe oder Funktion einzuräumen. Dies dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass die Autorin vor dem Forschungshintergrund der politischen Bildung an die Gesprächspartner herangetreten ist. Die Leiterin der PR-Abteilung bei BMW,<sup>1160</sup> deren Antworten schriftlich vorliegen, beschreibt das Verständnis von politischer Bildung im Haus als *"pädagogische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen im Bereich unserer Schwerpunktthemen"*<sup>1161</sup>, bezogen auf CC. Aber auch die Gesprächspartner im Hause der Dresdner Bank, die ja wegen des anhand des VK-Wettbewerbs gezeigten Aufklärungsgedankens um den Rechtsextremismus und die NS-Vergangenheit ausgewählt wurden, hatten ihre Probleme mit der Einordnung. *"Da fragen Sie am besten den Herrn Arnold, ehemals Bundeszentrale und nun Geschäftsführer und Ansprechpartner beim Bündnis für Demokratie und Toleranz."*<sup>1162</sup> Nach einer kurzen Zeit des Nachdenkens wurde die nachfolgende Beschreibung gegeben: *"Eine weitangelegte Erziehung der jungen Menschen zu Demokratie und Toleranz*

---

<sup>1159</sup> Interview Escher.

<sup>1160</sup> BMW sollte in die Untersuchung mit einbezogen werden. Wie in Kapitel 4.1.2 ausgeführt wurde, war es aber (auf Grund der Verweigerungshaltung von BMW) nicht möglich, das Unternehmen im gleichen Umfang wie die anderen Untersuchungsobjekte zu berücksichtigen. Dennoch liegt diese Aussage vor und daher sei sie hier ergänzend mit angeführt.

<sup>1161</sup> eMail Carreras.

<sup>1162</sup> Interview Gutjahr/Schweg.

*und weiteren demokratischen Werten, die im Grundgesetz verankert sind. Mit Bildung verknüpfe ich vor allem Angebote für junge Menschen [und auf Nachfrage der Autorin; M.Z.] natürlich auch für Erwachsene.*"<sup>1163</sup>

Die für die Beantwortung der schriftlich eingereichten Fragen verantwortlichen Mitarbeiter in der Personalabteilung der Bank haben wohl einige Zeit in die Beantwortung der Frage investiert. Die Auskunft jedenfalls zeugt davon, dass einige Quellen diesbezüglich geprüft und ein großer Abwägungsprozess bezüglich der "richtigen" Antwort stattfand. *"Der Begriff politische Bildung ist sehr vielschichtig. Diesbezüglich gibt es keine offizielle Haltung der Dresdner Bank AG. Leitet man ihn aber aus den diversen sozialen Aktivitäten, Struktur und Kultur deduktiv ab, dann ergibt sich ein recht homogenes Bild. Politische Bildung speist sich dann aus einem staatsbürgerlichen Verantwortungsgefühl fokussiert auf die Mitte der Gesellschaft, die unser Haus auch durch seine bürgerliche Kultur repräsentiert. Letzteres vielleicht mit einem wertkonservativen Einschlag, der nicht polarisiert und unseren Kunden gerecht wird. Neuen Entwicklungen gegenüber sind wir jedoch aufgeschlossen. Veränderungen werden konsensorientiert bewältigt. Im Einklang mit der sozialen Kompetenz bedeutet dies, dass Diskurse wertschätzungsorientiert verlaufen, das heißt immer von wechselseitigem Respekt getragen werden. Kennzeichnend für diesen Umgang ist ein hohes Maß an Kollegialität und gegenseitiger Hilfsbereitschaft, von uns auch als 'Wir-Kultur' bezeichnet. Ohne eine derartige Haltung wären die bereits vollzogenen Veränderungen nicht so reibungslos verlaufen. Insoweit ist dieses Handeln politisch motiviert und einem politischen Bewusstsein zugänglich.*"<sup>1164</sup>

Das Vorstandsmitglied Joachim v. Harbou, dem zu verdanken ist (daraus ist auch die sorgfältige Beantwortung zu erklären), dass aus dem Personalbereich die Fragen überhaupt beantwortet wurden und der den VK-Wettbewerb initiierte, zeigte sich informierter über und offener für das Thema. Er nannte als Aufgaben die Vermittlung historischer Kenntnisse und ein gutes Wissen über heutige Strukturen.<sup>1165</sup> Politische Bildung bezieht für ihn auch aktives Tun des Einzelnen mit ein. *"Nicht nur Schweigen, kennen und zur Kenntnis nehmen, sondern aktiv agieren und sich für das Land einsetzen. (...) Fast alles ist nur in einem intakten*

---

<sup>1163</sup> Ebd.

<sup>1164</sup> Schriftliche Antwort Jost.

<sup>1165</sup> Interview v. Harbou.

*Staatswesen möglich, das auch nur intakt bleiben kann, wenn die Bürger bereit sind, sich dafür einzusetzen.*"<sup>1166</sup>

In der Summe werden die Aufgaben politischer Bildungsarbeit m.E. gar nicht mal schlecht getroffen und sind so vielschichtig wie politische Bildung selbst. Doch die Distanz im Sinne von "das spielt sich alles außerhalb unseres Aufgaben- und Handlungshorizontes ab", macht deutlich, dass den Interviewpartnern (die ja auch Bürger sind und so mit politischer Erwachsenenbildung außerhalb der Unternehmen in Berührung kommen können) nicht klar ist, was politische Bildung konkret für das Unternehmen bringen kann.<sup>1167</sup> Frau Kühnl von Siemens erklärte, sie sehe keine Nische im harten Wettbewerbskampf, wo es vor allem um berufliche Qualifizierung gehe.<sup>1168</sup> Bei Otto schob man den möglichen Kooperationsansatz auf eine Zusammenarbeit mit der Michael-Otto-Stiftung ab und damit weg vom Alltagsgeschäft.<sup>1169</sup> Noch erschütternder dürfte jedoch sein, dass auch bei einer Reihe von Gesprächspartnern kein persönlicher Bezug hergestellt wird, weil nicht klar ist, dass das Wissen um gesellschaftliche und politische Prozesse einen wesentlichen Bestandteil der eigenen Selbstbestimmtheit ausmacht. Nur wenn es gelingt zu verdeutlichen, wofür das Fach steht, kann es also auch in Bezug gesetzt und in die Wertekategorie aufgenommen werden - die Grundlage für Offenheit zur Kooperation.

#### **6.10.4 Wer sind für Führungskräfte politische Bildner?**

Wie schon im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt, ist das, was mit politischer Bildung verbunden wird, für die Gesprächspartner nur schwer zu greifen. Einer dieser Gründe kann auch darin liegen, dass einem großen Teil der interviewten Führungskräfte nicht bewusst ist, wer politische Bildner sind und welche Bildungsangebote von ihnen konzipiert und angeboten werden. Aber auch die Orte, an denen entsprechende Angebote gemacht werden, sind ebenso häufig nicht bestimmbar. Auf die Frage: *"Kennen Sie Einrichtungen, die politische Bildung machen und wenn ja, welche?"*, zeigten die Antworten der Interviewten, wie heterogen die Wahrnehmung dessen sein kann, wofür politische Bildungseinrichtungen stehen.

---

<sup>1166</sup> Ebd.

<sup>1167</sup> Zu den Anknüpfungspunkten vgl. Kapitel 3 und die Ausführungen im folgenden Abschnitt.

<sup>1168</sup> Interview Kühnl.

<sup>1169</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

*"Nein, da muss ich passen"*, lautet die ehrliche Antwort von Joachim v. Harbou. Auf den Verweis hin, dass er ja auch die Bundeszentrale oder die Landeszentrale für politische Bildung hätte benennen können, über die ja auch im Vorfeld des Interviews schon gesprochen wurde, zieht er sich elegant aus der Affäre: *"Die hatten wir ja vorher angesprochen."* Und dann: *"Die kenne ich, bei denen habe ich schon als Schüler Material bestellt."*<sup>1170</sup> Aber wie es scheint, fällt es schwer, darüber hinaus einen Bezug herzustellen. Bei BMW tut man sich dank des vielfältigen sozialen Engagements mit unterschiedlichen Partnern leichter, einige nicht ganz typische und auch offenkundige politische Bildungsträger zu benennen. Genannt werden unter anderem die Arbeitsgemeinschaft für Friedenspädagogik, das Stadtjugendamt und Hochschulen.<sup>1171</sup> Auch im Personalbereich der BASF zeigt sich, dass es bei der schriftlichen Beantwortung der Fragen leichter fällt, einige Institutionen zu nennen, auch wenn deren politische Bildungstätigkeit zum Teil in Frage zu stellen ist. Aufgezählt werden die BpB, Stiftungen der Parteien, aber auch Verbände, die eher politische Kommunikation betreiben (Verband der chemischen Industrie, BDI, BDA etc.), Gewerkschaften und andere Einrichtungen wie zum Beispiel die Akademie für Technikfolgenabschätzung.<sup>1172</sup> Auch die Mitarbeiter in der PR-Abteilung der Dresdner Bank, die ja den VK-Wettbewerb betreuen, benötigten einige Zeit des Nachdenkens und Konzentrierens und nannten dann die Zentralen für politische Bildung sowie das Goethe-Institut.<sup>1173</sup>

Häufig handelt es sich um Institutionen, die nur in ein sehr weites Verständnis von politischer Bildung passen und wohl eher mit dem engeren Arbeitsumfeld der Unternehmen(seinheiten) zusammenhängen (Gewerkschaften, Unternehmensverbände, Goethe-Institut etc.). Den drei Gesprächspartnern im Otto Versand fallen dagegen nur die Hochschulen als politische Bildner ein. Auf die Zwischenfrage, wo sie denn die Aufgaben der VHS sehen würden, erfolgt die Zuordnung zu Koch-, Sprach- und Nähkursen. Sie mit politischen Bildungsangeboten zu verbinden, fiel den Mitarbeitern jedoch schwer.<sup>1174</sup> Auch der Geschäftsführer der IHK Hanau sieht die Aufgaben der VHS auf einem anderen Gebiet. *"Man konzentriert sich ja heute auf das so genannte Kerngeschäft. Das ist ja bei der VHS im Prinzip ein anderes. Sie macht Sprachen und alle möglichen Sorten von kunstnahen Dingen, wo Menschen ihre künstlerischen Ambitionen ein bisschen verfeinern können oder so etwas. Ich glaube VHS ist nicht im Kern politische Bildung. Das*

---

<sup>1170</sup> Interview v. Harbou.

<sup>1171</sup> eMail Carreras.

<sup>1172</sup> eMail a Herrmann.

<sup>1173</sup> Interview Gutjahr/Schweg.

<sup>1174</sup> Ebd.; Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.



*läuft bei denen auch mit, so etwas. Deswegen ist die Frage, ob ein Unternehmen mit denen ein solches Projekt machen würde, nicht in deren Zentrum von Interesse. Ich würde nicht ausschließen, wenn Volkshochschulen kommen würden und sagen würden, wir wollen gerne mal irgendein Projekt aus der Taufe heben und mit Unternehmen zusammenarbeiten, dass man jemand kennt, der das macht. Ich sehe von der Seite die Interessen bisher nicht."*<sup>1175</sup>

Wenn aber nun die Führungskräfte in den Unternehmen nur wenig bzw. vereinzelt von entsprechenden Veranstaltungen wie Seminaren, aber auch Beratungsangeboten wissen, ihnen nur partiell oder gar nicht bekannt ist, wer als Ansprechpartner fungiert, dann liegt es nahe, mit den Anbietern zusammenzuarbeiten, die auf die Unternehmen offensiv zugehen oder die ihnen vertraut sind. Dies sind dann in der Regel eher die kommerziellen Weiterbildungsanbieter, aber auch die Agenturen haben ja - wie bereits aufgezeigt - das Feld soziale Kompetenzvermittlung und Social Marketing für sich entdeckt. Sicherlich sind sie auch leichter zu "steuern" bzw. es ist einfacher, mit ihnen umzugehen, da Agenturen in der Regel kein inhaltliches, sondern ein kommerzielles Interesse verfolgen.

Frau Kühnl von Siemens bestätigt, dass am Tag eine Vielzahl von Anfragen und Angeboten für die Mitarbeiterfortbildung über den Tisch ihrer Mitarbeiter wandern. Von politischen Bildungseinrichtungen sei jedoch eher selten, wenn überhaupt, etwas dabei: *"Da kommt eine Vielzahl von Angeboten täglich rein. Vieles wird durch interne Kräfte und in unseren Ausbildungszentren vermittelt und dann arbeiten wir noch mit einem festen externen Partnerstamm zusammen. Wir haben schon mal mit der Hans-Seidel-Stiftung zusammengearbeitet, die haben ein sehr gutes Equipment, was die Journalistenausbildung anbelangt. Aber ansonsten ist mir da nichts bekannt."*<sup>1176</sup> Diese Aussage *"ansonsten ist mir da nichts bekannt"* sollte nicht nur erschrecken, sondern vor allem dazu führen, sich Gedanken zu machen: was kann man als politischer Bildner anbieten? In einem nächsten Schritt sollte dann die Kontaktaufnahme erfolgen. Erfahrungsgemäß ist dabei ein persönliches Gespräch, in dem dann auch gezielt erfragt und abgesprochen werden kann, wo der Bedarf und das Know-how liegen, der erfolgreiche Weg. Dabei sollte schon im Vorfeld in einer Art Leitfaden aufgegliedert sein, was das Ziel des Gesprächs sein soll. Ein erster Erfolg kann es dann schon sein, den Verantwortlichen zu vermitteln, dass es da auch noch diese und jene Institu-

---

<sup>1175</sup> Interview Rhode.

<sup>1176</sup> Interview Kühnl.

tion gibt, die das ein oder andere interessante Angebot hat. Ein Anschreiben sollte dagegen nur erfolgen, wenn der direkte Ansprechpartner bekannt ist, also zumindest die persönliche Ansprache gesichert ist. Selbst dann ist in der Informationsflut die Gefahr groß, dass das Angebot bzw. die Anfrage ungelesen im Papierkorb verschwindet.

Den persönlichen Kontakt mit den Entscheidern herzustellen, Aufklärung über Arbeit, Aufgaben, Ziele und Modelle der Bildungsarbeit zu leisten, muss daher das erste Ziel sein, um das Bild von politischer Bildung und ihrem Klientel gerade zu rücken. Nur so können neue Tätigkeits- und Kooperationsfelder erschlossen werden. Denn politische Bildung ist mehr als nur ein Auffangbecken für Gesellschaftsverlierer und Beamte, wie man überspitzt aus der folgenden Ausführung herauslesen könnte. *"Wie gesagt, nach meinem unreflektierten Begriff sind das Träger kirchlicher, politischer, akademischer Stiftungen, die in ihren zumeist wissenschaftlichem Anspruch und zumeist auch weltanschaulichen Ausrichtung sich mit dem Schwerpunkt befassen und das auch noch fokussiert auf eine gewisse Zielgruppe. Ich könnte mir vorstellen, dass, statistisch gesehen, die Anzahl von Lehrern höher ist, als die von Industriearbeitern, die das nutzen. Die dahinter stehen, das sind vielleicht Leute in der Jugendarbeit, Leute im Lehramt, Leute, die in einer Lebenskrise sind und sich extern etwas mehr Anregung und Orientierung versprechen. Also, so würde ich das einschätzen."*<sup>1177</sup> Politische Bildung (und hier nicht nur auf den außerschulischen Bereich beschränkt) braucht eine Werbe- und Imagekampagne, um aufzuzeigen, was sie kann und anzubieten hat, wer ihre Zielgruppe ist und schließlich, wer überhaupt politische Bildungsarbeit leistet. Zunächst muss sie sich dazu aber über ihr Profil bewusst werden.

#### **6.10.5 Zum Wissen der Unternehmen**

Das Wissen um politische Bildungsarbeit, die dort agierenden Einrichtungen, aber auch zu Aufgaben, Zielen und Wirkungsweisen ist auf Seiten der Unternehmen gering oder bestenfalls auf Teilbereiche beschränkt. Ebenso unbefriedigend ist, dass keine persönlichen Kontakte zu politischen Bildnern bestehen. Es fehlt der direkte und indirekte Draht, der notwendig ist, um miteinander ins Gespräch und dann auch ins Geschäft zu kommen. In keinem der geführten Interviews bzw. keiner der schriftlichen Antworten wurde auf eine Kontaktperson oder einen Ansprechpartner bei einer politischen Bildungseinrichtung verwiesen.

---

<sup>1177</sup> Interview Escher.

Eine grundlegende Analyse, warum dies so ist, kann die vorliegende Arbeit nicht leisten - das war auch nicht ihr Ziel. Letztlich ist jedoch festzuhalten, dass das abgeleitete Wissensdefizit auf Seiten der Unternehmen bezüglich Einrichtungen und Kooperationsmöglichkeiten mit politischen Bildnern eklatant ist.

Während die Interviewpartnerin aus dem Personalwesen von Siemens, Frau Kühnl, darauf verwies, dass doch Bestellmaterialien der bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit im Kasino auslägen, sah sie keine Ansatzpunkte für die Integration von politischer Bildungsarbeit bzw. für eine Zusammenarbeit mit der Landeszentrale in ihrem Ressort.<sup>1178</sup> Ihr Kollege Hütter, der für die Mandatsträgerbetreuung<sup>1179</sup> zuständig ist und damit sowohl die Informationsverteilung innerhalb dieser Gruppe koordiniert als auch Tagungen und Seminare für die circa 540 Mandatsträger organisiert, hat bisher noch nie auf politische Bildner zurückgegriffen, um bestimmte Inhalte zu vermitteln oder auch kontroverse Themen zu diskutieren. Die Frage: *"Werden zur Schulung der Mandatsträger auch Bildungsinstitutionen angesprochen?"* nutzt er, um die Aufgabe der Betreuung zu präzisieren, was an anderer Stelle in der Arbeit bereits verkürzt angedeutet wurde: *"Zur Präzisierung: Siemens 'schult' die Mandatsträger nicht in ihrer Eigenschaft als Mandatsträger, sondern gegebenenfalls berufsbezogen, als Mitarbeiter, um ihre 'employability' auch künftig zu sichern. Dafür sind zuerst siemensinterne Weiterbildungseinrichtungen wie zum Beispiel 'Siemens Qualification and Training' zuständig, in bestimmten Fällen auch externe Bildungsträger. 'Schulungen' für die Mandatsträger zu politischen Themen finden nicht statt. Bei den üblichen Mandatsträger-Regionaltreffen werden aber - je nach Thema - auch externe Referenten, zum Beispiel aus dem Hochschulbereich, der Verwaltungswissenschaft, der Kommunalpolitik, den NPO's (zum Beispiel zum Thema 'Agenda 21') und aus anderen Bildungsträgern eingeladen."*<sup>1180</sup> Im persönlichen Gespräch am Rande einer lokalen Mandatsträgertagung in Erlangen führt er das darauf zurück, dass die Mitarbeiter vor allem in firmenspezifischen Fragen Ansprechpartner suchten und das wirklich politische Wirken von anderer Seite, also den Parteien,

---

<sup>1178</sup> Wie die Materialien dorthin kamen, konnte sie nicht näher konkretisieren, sie waren jedoch im Umfeld der Betriebsrats- und Gewerkschaftsinformationen untergebracht.

<sup>1179</sup> In der Präambel der Richtlinie zur Ausübung politischer Mandate durch Mitarbeiter/innen vom 28. März 1994 unterstreicht der Siemens-Konzern die Wichtigkeit des Engagements: *"Wir ermutigen und unterstützen diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unsere Gesellschaftsordnung selbst mitgestalten und mitverantworten wollen, indem sie ein politisches Mandat ausüben oder ehrenamtliche Aufgaben übernehmen. Ein solcher Einsatz ist hoch zu bewerten, seine Förderung ist Teil der gesellschaftspolitischen Verantwortung, zu der wir uns im Unternehmen bekennen"* (Siemens 1994). Dem Anspruch wird das Unternehmen in Wirklichkeit jedoch *"nur in wenigen Fällen gerecht"* (Schrott 1999, S. 2).

<sup>1180</sup> Schriftliche Antwort Hütter.

zu unterstützen sei.<sup>1181</sup> Und auch als Vorstandsmitglied im DNWE ist er bisher nicht auf die Idee gekommen, den Kontakt mit politischen Bildnern zu suchen, was sich unter anderem darin manifestiert, dass weder Redner (zum Beispiel zu Fragen der Vermittlung) noch Gäste aus den politischen Bildungseinrichtungen bei den letzten beiden Tagungen des DNWE in 2001 und 2002 vertreten waren. An dieser Stelle sei auch an die bisherige einseitige Ausrichtung der Mandatsträgertreffen bei Siemens und BASF erinnert. Dabei findet ein Informationsfluss von der Unternehmensseite aus statt. Ein Wissenstransfer der engagierten Mitarbeiter untereinander und zum Unternehmen hin wird nicht forciert. Eine Hilfestellung für die Arbeit der Mandatsträger in Form von Schulungen und Foren, wie dies die Siemensianer in der Umfrage von Schrott als Vorschlag an die Betreuungsarbeit formulierten, hat derzeit ebenfalls keinen Platz. Dennoch, oder gerade deswegen wäre dies ein Ansatz für die Einbindung von Trägern politischer Bildung. Dass die Einbindung von politischen Erwachsenenbildnern für die Mandatsträgerbetreuung einen Mehrwert bieten und eine Entlastung für die Betreuer bedeuten könnte, wäre aufzuzeigen, um den Weg zu einer Kooperation zu bereiten.

Während die Interviewpartner aus dem PR-Bereich auf die Einbindung in die Personalarbeit, also auf die Weiterbildungskomponente verwiesen, sahen die Gesprächspartner dort wiederum Anknüpfungspunkte im Rahmen der Betreuungskonzepte und damit der Unternehmenskommunikation. Dies verdeutlicht zum einen mangelnden Austausch zwischen den Abteilungen,<sup>1182</sup> macht aber auch deutlich, dass auf beiden Ebenen erhebliche Schwierigkeiten bestehen, vorhandene Ansätze für eine Einbindung von politischen Bildungsformaten bzw. einen Nutzen für ihre Klientel zu erkennen.

Deutlich zutage tritt auch, dass politische Bildungsarbeit nicht als bereichernde Komponente für die betriebliche Weiterbildung wahrgenommen wird. Ein Großteil der Interviewten setzt bei der politischen Bildung auf den Unterricht in der Schule

---

<sup>1181</sup> Gespräch mit Gerhard Hütter am Rande des Mandatsträgertreffens in Erlangen am 9. Juli 2001. Vgl. auch die Antwort auf die Frage, in welcher Form politische Mandatsträger unterstützt werden: *"Die besondere Information und Betreuung durch CC PR, das heißt ausführlichere und frühzeitige Information über Unternehmensentwicklung (Ergebnis-/Geschäftsentwicklung, Portfolio, Beschäftigung, Innovationen, gesellschaftliches Engagement, kommunal- und gesellschaftspolitische Themen, Zukunftsthemen). Die Information erfolgt sowohl im direkten Dialog durch Veranstaltungen (drei bis vier Regionaltreffen pro Jahr, Einladungen zu anderen Siemens-Veranstaltungen regional und überregional), durch Prints (Info-Brief für Mandatsträger "kurz & aktuell" (siehe Anlage IV, 2) durch andere interne und externe Publikationen) sowie online (Intranet-Homepage wird gerade neu gestaltet, e-mail-Verteiler erfasst ca. 450 von 540 Mandatsträgern. Die Information muss selbstverständlich parteipolitisch neutral erfolgen. ..."* (schriftliche Antwort Hütter).

<sup>1182</sup> Auch Schrott machte bei ihren Recherchen in Presse- und Personalabteilung die Erfahrung, *"dass innerhalb der Unternehmen bei den Mitarbeitern weitgehend Unkenntnis über die Existenz einer Mandatsträgerregelung und besonderer Betreuungsangebote herrscht"* (Schrott 1999, S. 8).

und vielleicht noch ein wenig auf den Ausbildungsbereich. Dort, so der IHK-Geschäftsführer Rhode, *"muss man dann auch die Gelegenheit nutzen, das Wirtschaftsgefüge darzustellen und zu hinterfragen."*<sup>1183</sup> Sicherlich ein Thema, das aufgegriffen werden kann, doch politische Bildung umfasst mehr. Ein Transfer zu den von den Firmen nach außen kommunizierten Unternehmensleitbildern, von denen aus sich vielfach Anknüpfungspunkte für die politische Bildungsarbeit anbieten würden, wird von keinem der Gesprächspartner vollzogen. Wie bereits aufgezeigt, gab es auch bei dem im folgenden Jahr fortgesetzten Jugendwettbewerb der Dresdner Bank keine Zusammenarbeit mit einer entsprechenden Bildungseinrichtung, trotz der Nähe zu Bildungszielen und der kommunizierten Option dazu.

Aber auch bei den anderen untersuchten Unternehmen wurde deutlich, dass trotz Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation auf CC oder der Fokussierung der allgemeinen Öffentlichkeitsberichte auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Soziales, Ökologisches und Ökonomisches), Bildungseinrichtungen als Kooperationspartner außen vor bleiben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass, wie in Kapitel 7 noch näher ausgeführt wird, politische Bildner weder auf den Veranstaltungen und Tagungen, noch in den Ausschüssen präsent sind, wo entsprechende Kontakte mit den Verantwortlichen in den Unternehmen geknüpft werden könnten. Daneben führt diese Nichtpräsenz dazu, dass aktuelles Hintergrundwissen, das auf solchen Veranstaltungen zu Unternehmen und allgemeiner Befindlichkeit kommuniziert wird, nicht erworben und damit auch nicht für eine spezifische Ansprache und Angebotsgestaltung genutzt werden kann. Im Gegenzug erfahren die Unternehmen von den politischen Bildnern ebenso wenig.

Zudem gibt es in den untersuchten Unternehmen schon langfristige Kontakte zu Agenturen, auf die je nach Bedarf und Absicht zurückgegriffen wird, wie es zum Beispiel bei der Dresdner Bank und der Agentur Cicero beim Jugendwettbewerb der Fall ist. Zwischen der Bank und der Agentur besteht nicht nur auf dem Gebiet der PR schon seit fünf Jahren eine Zusammenarbeit, sondern auch bei der Pressearbeit für den Vermögensaufbau und die Altersvorsorge. Daher liegt es für die Unternehmen nahe, auch eher eine Agentur einzuschalten, mit der man schon gearbeitet hat. Diese kennt die Befindlichkeiten des Auftraggebers und ist per se durch ihre Bekanntheit bei den zuständigen Mitarbeitern in den Unternehmen leichter greifbar. Hinzu kommt, dass die untersuchten Unternehmen über einen

---

<sup>1183</sup> Interview Rhode.

großen Personalpool und ein breites Leistungsspektrum verfügen und daher auch ein Teil der Aufgaben nicht mehr nur outgesourct, sondern auch wieder im Haus wahrgenommen wird. Dass man auf die eigene Leistungsfähigkeit stolz ist, zeigt zum Beispiel die Antwort von Klaus Escher auf die Frage: *"Welche Rolle spielen Agenturen bei der Planung von gesellschaftspolitischen Projekten, und wie sieht die organisatorische und betreuende Verteilung der Projekte aus?"*: *"Ich halte die BASF in einer Weise für leistungsfähig, dass sie keine externe Beratung braucht. Es gibt ganz wenige Ausnahmen. Ich habe neulich versucht, einen Termin bei Herrn Ministerpräsident Clement zu bekommen und habe mit jemand von einer Agentur gespeist und der erklärte mir unter xy zufällig, dass er Ministerpräsident Clement duzt und seit Jahren kennt. Da habe ich ihn beauftragt, einen Termin zu machen und bezahle ihm ein Honorar von dreihundert Markt oder was auch immer. Aber eine Beratungsagentur steht nicht unter Vertrag."*<sup>1184</sup>

Auch bei der Siemens AG setzt man konsequent auf eigene Personalentwicklungskonzepte und ist daher die Kooperation mit der Stadt München zur Initiierung des Projektes *"Switch"* eingegangen. Auf die Idee, hier zum Beispiel die VHS'en oder andere lokale politische Bildner mit einzubinden, ist man dabei allerdings weder von städtischer Seite noch von der des Unternehmens gekommen. Wenn es dann doch eine Öffnung für neue Anbieter gibt, wie dies nun einige der untersuchten Unternehmen für die Ausbildung der sozialen Kompetenzen ihrer Führungskräfte im Auge haben, dann kommen auch hier wiederum vor allem die Anbieter zum Zuge, die sich schon einen Namen gemacht haben bzw. die beständig Werbung für ihre Projekte auf den entsprechenden Veranstaltungen betreiben. Dies lässt sich gut am Projekt *"SeitenWechsel"* nachvollziehen, für das die Patriotische Gesellschaft in Hamburg als erstes eine Lizenz von den Schweizern erhalten hat. In der Zwischenzeit - nach dem erfolgreichen Anlauf in Hamburg - wird das Konzept außerdem in anderen Bundesländern von Konzessionspartnern der Schweizer für Führungskräfte angeboten. Ein weiterer Grund liegt möglicherweise auch darin, dass - wie das Beispiel *"Switch"* zeigt - unternehmensseitig initiierte Projekte langfristig ein neues Bedürfnis befriedigen können, das man als Anbieter selbst abschöpfen will. So bietet zum Beispiel der Versandhändler Otto, der ja eine Marktführerschaft auf dem Feld ökologischer und sozialer Verantwortung für sich beansprucht, sein Know-how im Bereich Nachhaltigkeit nun als Leistung auch für andere Unternehmen an, die erst lang-

---

<sup>1184</sup> Interview Escher.

sam die Bedeutung für ihre Kommunikationspolitik und Unternehmensausrichtung erkannt haben.

Obwohl die analysierten Unternehmen eine Vorbildfunktion für ihren Sektor ausüben können, sind sie dennoch mit ihren Überlegungen zum gesellschaftlichen und sozialen Engagement und in ihrer Rolle als "good corporate citizen" noch nicht gefestigt. Dies lässt sich an den im Verlauf der letzten Jahre herausgegebenen Unternehmenspublikationen vom Umwelt- bis zum Nachhaltigkeits- oder CC-Report ablesen. Dies bedeutet aber auch, dass auf diesen Feldern bei den Verantwortlichen noch Wissensdefizite vorliegen. Auch dies ist ein Grund für die mangelnde Einbindung politischer Bildner, die allerdings auch zu wenig dazu beitragen, hier entsprechendes Wissen zu vermitteln, das dann auch Wahrnehmung erzeugt.

Ein weiterer Grund dafür, dass die interviewten Führungskräfte die eine oder andere Positionierung zu Kooperationsgedanken vermieden haben, liegt möglicherweise auch darin, dass sie, wie es die Antwort von Klaus Escher verdeutlicht, die Gefahr sahen, auf etwas festgelegt zu werden. Führen doch schwarz auf weiß zu lesende Äußerungen dazu, einen neuen Anspruchsgehalt zu festigen, der eingefordert werden könnte und nur schwer zu revidieren wäre. Gefragt, *"Was stört Sie an der politischen Bildung bzw. was müsste sich ändern, dass Sie auf Angebote von politischen Bildungseinrichtungen für das Unternehmen zurückgreifen würden?"*, erwiderte Escher: *"Das war eine der Fragen, die mich etwas stutzig gemacht haben, weil, jetzt überlegen Sie mal, wenn ich jetzt wirklich antworten würde, was bedeutet das? Das würde bedeuten, dass ich mir über ein Segment ein Urteil erlaube, das vermutlich weit weg liegt von meinen Aktivitäten. Und das zweite ist, ich würde eine gewisse Erwartungshaltung wecken. Wenn ich jetzt Veränderungsvorschläge formuliere, würden Sie vielleicht mit ihrer Perspektive ableiten, dass das zu einer höheren Frequentierung oder Attraktivität der Bildungseinrichtung führen könnte. Beides will ich eigentlich vermeiden. Ich kann eigentlich nicht kompetent zum Thema der politischen Bildung Stellung nehmen. Ich glaube die Unternehmen haben auch nicht den Auftrag, Mitarbeiter zu Seminaren der politischen Bildung abzustellen. Fortbildung, die wir machen, die wir von Mitarbeitern erwarten, liegt sehr stark in fachorientierter Richtung. Bei Führungskräften würde ich erwarten, dass sie sich im Managementtraining auch in Fragen des Umgangs mit dem Umfeld, dem Gesetzgeber, öffentlicher Verwaltung, mit NGO's, Presse kundig machen. Aber ohne den Bildungsträgern zu nahe*

zu treten, das würde deren Fähigkeiten übersteigen.“<sup>1185</sup> Hierfür sind seiner Meinung nach eher Managementschulen geeignet. Schaut man sich jedoch die Angebote von Parteistiftungen oder anderen Trägern an, könnten diese durchaus mithalten, dies dürfte dann jedoch wiederum eine Frage des Renommees und der vermuteten Interessenverquickung sein. Dass die oben genannte Aussage ausgerechnet von einem ehemaligen Stipendiaten der Konrad-Adenauer-Stiftung, damit also von jemandem kommt, der einige politische Bildungsangebote genossen hat und selbst parteilich aktiv war, muss dann doch verwundern. Es offenbart jedoch die grundsätzliche Ein-/Überschätzung, dass nur das, was aus der Wirtschaft kommt, von hoher Qualität ist. Hier muss also zunächst die Leistungsfähigkeit politischer Bildungsträger vermittelt werden.

Ein weiteres Wissensdefizit manifestiert sich darin, dass den Interviewpartnern nicht immer das umfangreiche gesellschaftspolitische Engagement ihres eigenen Unternehmens präsent war. Was, zugegeben, ja auch immer von der Position, der Aufgabe und auch dem Interesse des Einzelnen abhängt. Das Wissen um die Aktivitäten und die damit verbundenen Unternehmensziele ist jedoch dann relevant, wenn es darum geht, Aussagen darüber zu treffen, bei welchen Projekten eine Kooperation mit einem politischen Bildner sinnvoll erscheinen könnte.

#### **6.10.6 Das Image- und Wahrnehmungsdefizit politischer Bildung**

Eine Entkopplung politischer Bildung von aktuellen politischen Ereignissen, von Politik im Allgemeinen und ihren Akteuren ist nur schwer möglich. Deren angeschlagene Renommee, die Diskussion um Politikverdrossenheit und das damit verbundene Akzeptanzproblem von Parteien, Politikern und Wahlverfahren trägt erheblich zur Nicht-Wahrnehmung von Angeboten politischer Bildung bei. Die Teilnahmequote von gerade noch 1,5% aller Arbeitnehmer an Bildungsurlauben macht dies deutlich. In den vorhergehenden Ausführungen wurde aufgezeigt, dass das Bild von Aufgaben, Zielen und Instanzen politischer Bildung verschwommen ist, wenn sie überhaupt wahrgenommen und bewertet werden. Daher fällt es den Befragten in den Unternehmen auch schwer, politische Bildner als kompetente Ansprechpartner für die untersuchten Felder anzusehen. Die offene Frage: *„Wie beurteilen Sie die Kompetenzen der politischen Bildner: Sind diese in der Lage, wirtschaftsadäquate Angebote zu konzipieren und durchzuführen?“* führte dazu, dass der Geschäftsführer der IHK eine Reihe von Beispielen zum

---

<sup>1185</sup> Ebd.



Austausch zwischen Schule und Wirtschaft benannte, dabei den Arbeitskreis *"Schule-Wirtschaft"* aufführt, aber ansonsten verdeutlicht, keine Vorstellung zu den Kompetenzen politischer Bildung im Beruf zu haben. *"Also die Frage, wie sich Wirtschaft wiederfindet in Bildung und Gesellschaft ist eigentlich eine Frage für die Arbeitgeberseite und die Gewerkschaften. Wir tun auch etwas dafür. Aber wie gesagt, das sind die eigentlichen Protagonisten."*<sup>1186</sup>

Erfolg bzw. Misserfolg der praktischen Bildungsarbeit hängen aber auch von den Theoretikern als denjenigen ab, die für die wissenschaftliche Arbeit, das Auftreten und Agieren gegenüber anderen Disziplinen und der Fachöffentlichkeit sowie das Befördern einer entsprechenden Kultur mit verantwortlich sind. Demzufolge ist es für Winfried Schlaffke vom Institut der deutschen Wirtschaft ein wichtiger Prüfstein, zeitgemäße Angebote zu konzipieren, die langfristig bestehen können. Ebenso gehört für ihn die Arbeit am eigenen Durchsetzungsvermögen und Ansehen dazu. *"Also, woran die politischen Wissenschaften arbeiten müssen, ist als junge Wissenschaft ihr mangelndes Selbstbewusstsein. Pausenlos fühlen sie sich angegriffen, nicht wissenschaftlich genug zu sein, statt den Umkehrweg zu gehen und mit wirklich soliden und auch überzeugenden Arbeiten zu verdeutlichen, jawohl, wir sind eine Wissenschaft und wir haben klare Kriterien, mit denen wir urteilen, messen und arbeiten. Und wir haben ein theoretisches Fundament oder theoretische Fundamente, die tragfähig sind. Stattdessen fühlt man sich ständig angegriffen und ist in der Verteidigungslinie."*<sup>1187</sup>

Noch deutlicher lässt sich das Wahrnehmungsdefizit oder auch die fehlende Akzeptanz politischer Weiterbildung als Projektpartner für das Feld Personalentwicklung, aber auch für Sponsoring, an der Zahl der gemeinsam durchgeführten Projekte ablesen. Daher sah der Geschäftsführer der Agentur Cicero und Konzeptgeber sowie -durchführender des VK-Wettbewerbs die Frage, ob politische Bildner sich nicht als Partner zum Beispiel bei CC-Aktivitäten der Unternehmen einbringen sollte, als berechtigt an: *"Die Frage ist ja auch berechtigt. Nur das Programm 'Corporate Citizenship' wie ich das sehe, machen die [Unternehmen; M.Z.] mit eigener Kraft, mit eigenen Mitteln, eigenen Leuten und laden auch Professoren ein, die Politikberatung machen und da auch was drauf haben. Ich glaube, da hat niemand an die politische Bildung gedacht."*<sup>1188</sup> Gefragt: *"Warum eigentlich nicht?",* antwortete er: *"Ja, weil die zu unscheinbar ist. Nicht auf sich*

---

<sup>1186</sup> Interview Rhode.

<sup>1187</sup> Interview Schlaffke.

<sup>1188</sup> Interview Wolf.

*aufmerksam macht.*<sup>1189</sup> Im Interview mit dem Direktor der HLZ kam daher auch das Präsenzproblem der politischen Bildner zur Sprache: *"Bei Diskussionsrunden in den Medien und bei ähnlichen Veranstaltungen, die sich im Feld Politik, politische Bildung bewegen, ist ein Mangel an Präsenz von politischen Bildnern festzustellen. Warum denken Sie, ist dies so und müsste nicht gerade hier angesetzt werden, um a) einen Imagewandel herbeizuführen und b) Präsenz und Akzeptanz für das Feld zu forcieren?"*. *"Also ich kann den Punkt, den Sie eben anfragen, den kann ich eigentlich nur bestätigen. Natürlich finden wir statt, in unseren Veranstaltungen, die wir hessenweit jährlich machen. Aber im medialen Bereich muss ich Ihnen Recht geben. Sehen Sie wieder das Beispiel: Sie sagten, wo war Herr Krüger [gemeint ist der Präsident der BpB; M.Z.] zum Thema Rechtsextremismus. Natürlich ist der Herr Krüger nicht in Talkshows aufgetreten, aber die Bundeszentrale hat einen riesenhaften wissenschaftlichen politischen Kongress zum Thema Rechtsextremismus in Leipzig gemacht. Ich glaube, das ist eher das Feld, in dem politische Bildung sich konturieren sollte. Das ist eher im Bereich der Distanz und der gründlichen Analyse."*<sup>1190</sup>

Politiker, Schauspieler, Unternehmer, Sportler und andere Personen des öffentlichen Lebens besaßen und besitzen keine Scheu, in Talkshows aufzutreten und ihre Meinung zu Themen wie Rechtsextremismus, Einwanderungsgesetz, Politikverdrossenheit und ähnlichen gesellschaftsrelevanten Themen zu äußern. Inhaltlich und damit fachlich bereichernd dürfte sich in solchen Diskussionsrunden durchaus auch mal das Statement eines Politikdidaktikers oder gar eines politischen Bildners auswirken. Gerade die breite Diskussion um Aufgaben, Aktionen und Präventionsmaßnahmen gegen Rechtsextremismus oder die wiederkehrenden Fragen, worauf Wahlabstinenz und Politikverdrossenheit zurückzuführen und wie darauf zu reagieren sei, müssten die großen und kleinen Bildungseinrichtungen und an erster Stelle auch die Bundeszentrale zum Anlass nehmen, aktiver den Dialog mit der Öffentlichkeit zu suchen. Talkshows bieten eine interessante kommunikative Ergänzung, um sich als Bildungsträger oder Vertreter des Fachs darzustellen. Zudem können über diese Auftritte neue Zielgruppen erreicht werden. Ein Kongress wie der der BpB im Jahr 2001 in der Neuen Messe Leipzig wurde - abgesehen von der Sächsischen Landeszentrale - ohne weitere Partner initiiert und durchgeführt, lieferte keine neuen Konzepte und verschlang viel

---

<sup>1189</sup> Ebd.

<sup>1190</sup> Interview Böhme.

Geld,<sup>1191</sup> das in der praktischen Arbeit gebraucht worden wäre. Und das, ohne dass er wirklich nachhaltig über das Fach hinweg wahrgenommen wurde und etwas Spürbares in der Bildungslandschaft bewirkt hätte. Das ist m.E. eindeutig die falsche Marketing-Antwort. Auch die von Böhme angesprochenen Veranstaltungen der HLZ werden nur von denjenigen wahrgenommen, die sich die Mühe machen, in den Rechenschaftsbericht zu schauen - von den Teilnehmern selbstverständlich abgesehen.

Um zu klären, ob es sich wirklich um ein Vermarktungs- oder eher ein Ausgrenzungsproblem handelt, wurden die nachfolgenden Fragen gestellt, mit denen zusätzlich geklärt werden sollte, auf welchem Weg ein Projekt mit Dritten zustande kam. Das heißt, welche Rolle die Ansprache durch Bildungseinrichtungen, einzelne Personen oder persönliche Verbindungen spielte. Ebenso wichtig war es herauszufinden, in welcher Form der Kontakt für Kooperationsveranstaltungen zustande kam und von wem die Initiative ausging bzw. aus Sicht der Beteiligten ausgehen sollte.<sup>1192</sup> Dabei ging es bei der Untersuchung nicht um eine akribische Überprüfung dieser Fragen. Vielmehr galt es festzustellen, ob es schon Kooperationsprojekte gab und ob diese den Interviewpartnern in den Unternehmen bewusst oder bekannt sind. Auf eine Rückfrage bei politischen Bildungseinrichtungen in der Umgebung der befragten Unternehmen wurde aus den bereits geschilderten Kapazitäts- und Fokussierungsgründen verzichtet, auch wenn man hierdurch möglicherweise zu einer anderen Wahrnehmung gekommen wäre. Die nachfolgenden Fragen sollten also zur Klärung dienen: *"Gab es schon Kooperationsprojekte mit Einrichtungen der Erwachsenenbildung und im Speziellen zur politischen Bildung? Wenn ja, welche? Wie kam diese Zusammenarbeit zustande? Gehen die Anfragen vom Haus aus oder kommen Einrichtungen auf Sie zu?"*

*"Beim Victor-Klemperer-Wettbewerb ist dies vorbildhaft gelaufen, dass sich hier aus Politik und politischer Bildung einer Initiative der Wirtschaft angenommen wurde"*<sup>1193</sup>, so Joachim v. Harbou. Dabei waren die politischen Bildungsträger nur in den Vertrieb der Wettbewerbsunterlagen und Tagebücher involviert. Für das Chemieunternehmen BASF reduzierte Ute Herrmann die Zusammenarbeit mit politischen Bildnern wie folgt: *"BASF-Mitarbeiter sind regelmäßig Referenten in*

---

<sup>1191</sup> So wurden beispielsweise die Reise- und Übernachtungskosten für die über 1.000 Gäste komplett übernommen, ganz abgesehen vom Veranstaltungsmanagement und den Tagungskosten (vgl. auch BpB 2002, S. 43).

<sup>1192</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführung in Kapitel 7, in dem die Beweglichkeit politischer Bildner näher beleuchtet wird.

<sup>1193</sup> Interview v. Harbou.

*Einrichtungen der Erwachsenenbildung. Einladungen zu solchen Veranstaltungen erreichen die Bereiche und Abteilungen entweder durch Vermittlung innerhalb der BASF oder durch direkte Anfragen.*"<sup>1194</sup> Beim Otto-Konzern kann man sich entsprechende Projekte nur schwer vorstellen, da man mit einem festen Mitarbeiter- und Trainerstamm zusammenarbeitet, zu dem auch Externe gehören. *"Daher gibt es auch keinen Anforderungskatalog",*<sup>1195</sup> den ein Bildungsanbieter von außen erfüllen müsste. Zielte die Frage noch darauf ab herauszuarbeiten, in welcher Form eine Zusammenarbeit von politischen Bildnern und Unternehmen im Betrieb stattfindet, so macht die Antwort deutlich, dass umgekehrt Mitarbeiter aus dem Unternehmen in Bildungseinrichtungen gehen und dort Wissen vermitteln. Diese politischen Bildner werden jedoch nicht als Ansprechpartner für Veranstaltungen im Haus wahrgenommen. Dass ein Bildungstransfer von Unternehmen in Bildungseinrichtungen stärker als umgekehrt stattfindet, ist aber nicht nur negativ zu beurteilen, sondern sollte intensiver und bewusster genutzt werden. So entstehen Kooperationsbeziehungen und Dialogstrukturen. Zudem können die Kontakte zum Aufbau einer Kooperation "in die andere Richtung" genutzt werden.

Das Gespräch mit Joachim v. Harbou offenbart eine weitere Problematik und eine nicht genutzte Chance zugleich. Gefragt, *"Wie würden Sie reagieren, wenn ein politischer Bildungsträger mit Angeboten zum interkulturellen Lernen, zur Förderung des bürgergesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiter oder zu Schlüsselqualifikationen auf Sie zukommt?"*, antwortete er: *"Ich würde mich damit befassen und mir ansehen, ob dies einen Mehrwert gegenüber dem bietet, was wir selbst tun. Ich sehe es in erster Linie als unsere eigene Aufgabe an. Wenn wir jedoch eine Unterstützung von einer Einrichtung bekämen, sollten wir die wahrnehmen und die mit in unsere eigenen Konzepte integrieren. Es sollte keine Entlastung für eigene Mitarbeiter im Personalwesen sein. Die sollen selbst kreativ sein und eigene Ideen entwickeln, damit es auch mit der Unternehmensidentität zusammen passt. Man sollte auch nichts oben darauf setzen, was Gefahr läuft, keine Akzeptanz zu finden."*<sup>1196</sup> Die Aussage verdeutlicht, dass durchaus eine gewisse Offenheit gegenüber politischen Bildungsträgern - zumindest beim Gesprächspartner nicht jedoch der Personalabteilung im Haus<sup>1197</sup> - vorhanden ist. Der Erfolg für das Zustandekommen von gemeinsamen Veranstaltungen ist aber

---

<sup>1194</sup> eMail a Herrmann.

<sup>1195</sup> Interview Freiberg/Lohrie/Schürmann.

<sup>1196</sup> Interview v. Harbou.

<sup>1197</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 6.10.3.

wesentlich von der Wahl des ersten Ansprechpartners abhängig. Neben der Position des Ansprechpartners spielt dabei auch das Interesse bzw. Wissen um den Wert politischer Bildung eine wichtige Rolle, wie die allgemeine Politikwahrnehmung und die Verbindung zu den Unternehmenszielen.<sup>1198</sup> Aber auch die konzeptionelle Aufbereitung der Projektidee mit Weg-Ziel-Marken und aufzeigbaren Nutzenpotenzialen hat Auswirkungen auf das weitere Votum desjenigen, dem das Konzept vorliegt. Dass ein mündiger Mitarbeiter oder Bürger, der "lästige" Fragen stellt und couragiert auftritt, nicht unbedingt auf Gegenliebe bei den Unternehmen stößt, liegt nahe, aber gerade hier setzt politische Bildungsarbeit an. Dennoch muss - sucht man die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen - aufgezeigt werden, dass sie noch mehr zu bieten hat. Anscheinend haben Bildungsträger das bisher noch nicht oder nur unzureichend vermitteln können oder wollen. Dies verdeutlichen die wenigen Projekte, die es zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen gibt.<sup>1199</sup>

#### **6.10.7 Politische Bildung mit den, aber nicht in den Unternehmen**

Im Verlauf der Falluntersuchung wurde, auch wenn (abgesehen von Joachim v. Harbou) dies schwer an einzelnen Aussagen manifestierbar ist, deutlich, dass in den Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen nicht grundsätzlich ausgeschlossen wird. Ein positives Votum setzt jedoch entsprechende Anfragen und Konzepte von Bildungseinrichtungen voraus, auf deren Basis die Interviewpartner eine fundierte Stellungnahme, warum ein Projekt durchgeführt wurde oder nicht, abgeben können. Joachim v. Harbou führt traditionelle Vorbehalte und Ressentiments auf beiden Seiten sowie mangelnde Kommunikation als prägend für das Bild zwischen Politik/politischer Bildung und Wirtschaft auf. So ist selten bekannt, welche Initiativen es in der Wirtschaft gibt und umgekehrt auch nicht, was die politischen Bildner tun.<sup>1200</sup> Demzufolge gibt es nur wenige gemeinsame Absichten und viele Chancen gehen verloren, dauerhaft gesellschaftsrelevante Projekte, wie das Bündnis für Toleranz und Demokratie, zu verankern. Zwar wurde in der Arbeit aufgezeigt, dass es eine ganze Menge gemeinsamer Zielgrößen gibt. Die Wirtschaft nutzt jedoch zur Durchsetzung ihrer Vorstellungen andere Ressourcen und Anbieter. Grundsätzlich war für einige Gesprächspartner

---

<sup>1198</sup> Da Großbanken nicht besonders populär sind, versucht das Vorstandsmitglied durch Diskussionen mit Schülern Vorurteile abzubauen. *"Wir müssen noch eine ganze Menge tun, um uns verständlicher zu machen"* (Interview v. Harbou).

<sup>1199</sup> Vgl. hierzu Kapitel 7.5, in dem einige Projekte von VHS'en und Unternehmen aufgezeigt werden.

<sup>1200</sup> Interview v. Harbou; Interview Böhme.

die Hinzuziehung von politischen Bildnern als Berater bei verschiedenen Aktivitäten im sozialen Bereich vorstellbar. Allerdings ist der Aussagegehalt dieses Votums als sehr eingeschränkt zu bewerten, da die abstrakte Frageformulierung *"Könnten Sie sich vorstellen, anstelle von Agenturen mit Einrichtungen der politischen Erwachsenenbildung Projekte zum gesellschaftlichen Engagement des Hauses zu konzipieren? Was müsste geschehen, dass eine solche Kooperation zustande käme?"* ein hypothetisches "Ja" oder "Nein" als Antwort zuließ und letztlich nur im Lauf der Zeit, also am konkreten Handeln abzulesen ist, ob es sich nicht nur um eine "good will-Antwort" bzw. einen Effekt "Sozialer Erwünschtheit"<sup>1201</sup> des Interviewten handelte. Am Beispiel des allen Gesprächspartnern überreichten Handbuchs *"Argumentationstraining gegen Stammtischparolen"*<sup>1202</sup> wurde deutlich, dass, obwohl die Interviewpartner sich hoch erfreut zeigten und allgemein eine hohe Sensibilität bezüglich der Thematik herrschte, die mit der Übergabe verbundene Anregung und Frage, ob denn nicht auch für ihr Unternehmen ein solches Seminar von Interesse sei, zwar bejaht wurde, aber auch bei späteren Nachfragen keine weiteren Handlungsabsichten deutlich wurden. So äußerte sich Herr Schürmann von Otto auf die per eMail gestellte Frage: *"Sehen Sie nach unserem Gespräch den Begriff politische Bildung anders und könnten Sie sich nun eher vorstellen, bei Themen wie Rechtsextremismus, mit einem politischen Bildner zusammenzuarbeiten?"* wie folgt: *"Ich würde auch nach wie vor Themen aufgreifen, die für den Otto Versand aus unternehmensstrategischer oder gesellschaftspolitischer Sicht sinnvoll sind. Das kann Rechtsextremismus sein, muss es aber nicht. Zurzeit haben wir uns auf das Projekt SeitenWechsel konzentriert und wollen hier unsere Erfahrungen machen."*<sup>1203</sup> Die Antwort verdeutlicht die Verbindung, die zwischen Mitarbeiterqualifikation, sozialen Projekten und Unternehmenszielen (Image, Bekanntheit, Qualifikation etc.) besteht.

Da generell versucht wird, verschiedene Zielgrößen zu vernetzen und die innerbetrieblichen Bildungsprogramme auf einer spezifischen, an den unternehmerischen Belangen orientierten Weiterqualifizierung fußen, ist dies ein Feld, auf dem politische Bildungsangebote nur schwer ansetzen können. Hinzu kommt, dass

---

<sup>1201</sup> Die "soziale Erwünschtheit" fällt in die Kategorie "Befragungsmerkmale" und zählt zu den möglichen Fehlerquellen bei empirischen Untersuchungen. *"Fast alle sozialen Aktivitäten und Eigenschaften werden Bewertungen unterzogen. Je nach Schicht oder sozialer Klassenzugehörigkeit, Bildungsgrad und weiteren Merkmalen werden Bewertungen individuell variieren"* und damit das Antwortverhalten (von dem der Befragte ausgeht, dass ein bestimmtes von ihm erwartet wird) beeinflussen (vgl. Diekmann 1995, S. 382 f.) Zur Problematisierung und Erläuterung der sozialen Erwünschtheit vgl. auch Dreier 1997, S. 480 f.

<sup>1202</sup> Ein nach Auskunft des Buchautors auch in der Wirtschaft gut nachgefragtes Werk, zu dem es auch Seminarangebote gibt, die ebenfalls eine hohe Resonanz erzielen.

<sup>1203</sup> eMail Schürmann.

die Betriebe in der Weiterbildung zunehmend auf Eigenaktivitäten der Mitarbeiter setzen, die jedoch im Freizeitbereich anzusiedeln sind und damit nicht direkt über das Personalwesen gesteuert werden. Selbst wenn es einige Ansätze (obgleich auch nicht unbedingt in den untersuchten Unternehmen) zur Einbindung von Bildnern in betriebliche Schulungsprogramme gibt, ist die Tendenz doch eher die, dass interne Bildung mit eigenem Personal bestritten wird. Bei einem darüber hinaus gehenden Bedarf werden Angebote von kommerziellen Anbietern hinzugekauft, die auf diesem Gebiet ein bestimmtes Renommee haben oder schon länger mit dem Unternehmen zusammenarbeiten. Für Bildungseinrichtungen, die in der Regel nicht über ein herausragendes Ansehen in der Wirtschaft verfügen und bisher auch nicht als Spezialanbieter aufgetreten sind, bzw. wenig bis keine betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, ist damit der Einstieg schwer. Zum Beispiel bieten die VHS'en als ganzheitliche Bildungsträger in ihren Bildungsprogrammen auf Anfrage durchaus spezielle Bildungsformate für Betriebe an. Zumeist reduzieren sie diese Angebote jedoch auf berufliche und sprachliche Bildung, bedingt werden auch Kommunikationsseminare für Unternehmen angeboten. Die Vernetzung mit den wenigen politischen Bildungsinhalten unterbleibt jedoch in der Regel. Hinzu kommt das nicht vorhandene Netzwerk, wie es von den Interviewpartnern sowohl von Unternehmens- als auch von der Bildungsseite wahrgenommen wird. Verkürzt bedeutet dies für Bildungseinrichtungen: Nicht-Wahrnehmung ist gleich Nicht-Präsenz ist gleich Nicht-Beauftragung und Nicht-Kooperation. Auch die Outsourcing-Tendenzen im Weiterbildungssektor lassen zwar eine punktuelle Zusammenarbeit mit dem Personalwesen möglich erscheinen, aber eben nur als ausgelagerte Maßnahme und eher mit kommerziell ausgerichteten Agenturen. Einige wenige Ausnahmen bei den VHS'en, wie denen in Münster und Stuttgart, belegen, dass es mit den "richtigen" Konzepten möglich wird, politische Bildungsinhalte in betriebliche Angebote einzubringen.

Fruchtbare Ansätze bilden m.E. vor allem die CC-Überlegungen und -Programme der Unternehmen, die gerade, was die Ausgestaltung und Entwicklung neuer sozialer, politischer, an der Jugend oder der Umwelt orientierter Konzepte (um nur einige zu nennen), eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die politische Bildungs- und Beratungstätigkeit erwarten lassen. Hierzu ist es jedoch notwendig, dass sich die Bildner auf dieses Gebiet einlassen und sich intensiv mit den Themen "Unternehmenspolitik", "Personalführung", "Nachhaltigkeit" etc. beschäftigen, dabei verschiedene Sichtweisen einnehmen, zu der neben der klassischen kritischen Klientel-Perspektive auch die Sichtweise des Unternehmens

zählt. Nur die Fähigkeit zur Einnahme beider Perspektiven (Empathie) macht es möglich, die jeweilige Ausrichtung und Handlung des Unternehmens besser zu verstehen und in einen Dialog mit ihm zu treten bzw. entsprechend interessante Angebote zu konzipieren. Dann ist auch eine Beratungstätigkeit nicht auszuschließen, denn wer kennt die Kritikpunkte an der Unternehmenspolitik besser als die politischen Bildner, die ja diese kritische Anspruchsgruppe zum Teil selbst bilden - was ein Vorteil bezüglich des Blickwinkels und des Wissens, aber auch ein Nachteil bezüglich der Interessengebundenheit ist.

Dass Unternehmenseinheiten auf Bildungsträger zugehen, um gemeinsam mit diesen Seminare zu planen, ist zwar nicht illusorisch,<sup>1204</sup> erfolgreicher dürfte jedoch eine Strategie sein, bei der mit interessanten Entwürfen und Vorschlägen das Interesse und der Bedarf bei den Entscheidern in den Unternehmen und ihren Verbänden geweckt wird. Dass dies kein leichtes Unterfangen ist und mit einigem Gegenwind - sowohl im eigenen Haus als auch bei den potenziellen Kunden sowie den bisherigen Zuwendungsgebern - zu rechnen ist, dürfte klar sein. Für eine Annäherung von politischer Bildung an Unternehmen ist es jedoch notwendig, selbst Aktivitäten und Attraktivitäten zu entwickeln. Interessante Ansätze gibt es genug. Wie Winfried Schlaffke meint, braucht man nur in die Zeitung zu schauen, um anregende Themen zu finden.<sup>1205</sup> Hierzu gehört zum Beispiel das geänderte Betriebsverfassungsgesetz oder das Hartz-Papier, dessen Eckpunkte und Folgen für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und die Sozialsysteme Gegenstände von Debatten war. Kontrovers diskutiert, jedoch zunehmend schwerer für den Einzelnen einzuordnen, sind die Themenfelder "Steuer-" und "Wirtschaftspolitik", aber ebenso die Diskussion zur sozialen Sicherheit, zur Bildung und zur Umwelt. Alle diese Themen und ihre Teilbereiche - wie Erhöhung von Lohnnebenkosten, verschlechterte Bildungsstandards (um nur zwei Beispiele zu geben) - berühren die Unternehmen, die dort Beschäftigten und ihre Angehörigen ebenso wie die Gesamtbevölkerung. So reagieren die Unternehmen auf höhere Abgaben, die für sie zu einer Verschlechterung der lokalen Produktionsbedingungen führen, mit dem Abbau von Arbeitsplätzen und verlagern ihre Produktionsstandorte dorthin, wo sie bessere vorfinden. Themen politischer Bildung müssen in einen sinnvollen Kontext gestellt werden, um auch von den Unternehmen nachgefragt zu werden. Dies zeigt sich zum Beispiel an den Studien der BASF AG zum Verhältnis zwischen Wirtschaft und Politik. Die unter anderem daraus

---

<sup>1204</sup> Vgl. hierzu die Beispiele in Kapitel 7.5.

<sup>1205</sup> Interview Schlaffke.



abgeleiteten Dialogforen, die ebenfalls von Unternehmen wie der Dresdner Bank oder Siemens als sehr wichtig eingeschätzt werden, sind ein Ansatzpunkt, um hier das Bildungsangebot auszubauen. Entsprechende Veranstaltungsformen zu aktuellen Themen bieten sich zudem als Angebot für kleinere und mittlere Unternehmen an. Diese verfügen häufig über eigene Präsentations- oder Weiterbildungsräume, die sie, dem Imagefaktor geschuldet, kostenlos zur Verfügung stellen könnten. Daneben bietet der hierdurch ermöglichte Dialog zu gesellschaftspolitischen Themen den lokalen Betrieben Raum, ihre Positionen oder auch ihre Arbeit den Bürgern aus der Nachbarschaft vorzustellen und Themenfelder wie Umweltschutz/-verschmutzung und andere von politischen Bildnern moderiert zu diskutieren. Damit kann auch das Nachbarschaftsgefühl wieder intensiviert werden.

Für Bildungsträger gibt es eine breite Palette von Ansatzpunkten, mit Betriebseinheiten wie dem Personalwesen oder den verschiedenen Kommunikationsbereichen wie Mitarbeiterkommunikation, Investor Relations, PR etc. zusammenzuarbeiten. Einige Beispiele wurden hierfür benannt. Weitere werden sich im Verlauf der Entwicklung, der Globalisierung und der Informationsgesellschaft ergeben. Den Part, den der einzelne Bildungsträger übernehmen kann, ist stark von den eigenen Öffnungstendenzen und dem Bildungsanspruch abhängig. Die Unternehmen werden nicht darauf warten, dass politische Bildner unvermittelt kommen und ihnen vorschreiben, wie sie Unternehmens-, Mitarbeiter-, Umweltpolitik oder ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen haben. Die Rolle, die die Unternehmen den Bildungsträgern zukommen lassen werden, ist damit letztlich - abgesehen von einigen denkbaren Sponsoringprojekten - ein (partnerschaftliches) Auftragnehmerverhältnis. Politische Bildung mit dem Unternehmen wird möglich sein, aber ein missionarisches Arbeiten in den Unternehmen wohl kaum. Wobei das Unternehmen als Mittelgeber und Kunde die Zielrichtung wesentlich mit prägen und sich die Zügel nicht aus der Hand nehmen lassen wird. Das heißt, nur durch ansprechende Angebote und ein ausgefeiltes Marketingkonzept kann sich politische Bildungsarbeit in Erinnerung bringen bzw. positionieren. Erfolgreiche Aktionen und Bildungsprogramme bieten dann die Option, selbst mitzubestimmen, wohin die gemeinsamen Projekte mit Unternehmen gehen können. Dazu ist das Selbst- und Aufgabenverständnis politischer Bildung zu überprüfen.

## 6.11 Zusammenfassung und Zwischenfazit

*"Die Märkte sind riesengroß. Nur wenn man still im Winkel sitzt und sagt, wir sind die bedauernswerten Politikwissenschaftler, uns liebt keiner - ja also aus Mitleid passiert da herzlich wenig."*<sup>1206</sup> Das Fazit, das der Wissenschaftler Schlaffke mit dieser Äußerung für die politische Bildungsarbeit zieht, ist klar: Die Bildungseinrichtungen können nicht darauf warten, dass sie jemand aus dem Abseits, in das sie sich zum Teil selbst gebracht haben,<sup>1207</sup> herausholt. Sie müssen durch eigene Leistung, durch innovative Ansätze und Ideen dafür sorgen, wahrgenommen zu werden. Es kommt jedoch nicht nur darauf an, eine bessere gesamtgesellschaftliche Akzeptanz zu erreichen, sich somit allgemein vom negativen Image der Politik zu lösen. Wichtig ist es, selbst erfolgreich Themen zu besetzen und aufzuspüren, die auch für Unternehmen von Relevanz sind. Ein solches Feld, bei dem politische Bildner ansetzen können, ist die Vermittlung sozialer Kompetenzen, die eine wichtige Führungsgröße darstellt. Hier gibt es immer wieder neue Konzepte: Von der Teamerfahrung in der Steilwand bis zu aktuellen Projekten, die ein Eintauchen in eine andere Gesellschaftsschicht ermöglichen und so Grenzerfahrungen erlauben. Politische Bildung als Produkt - sie ist eines, auch, wenn einigen politischen Bildnern die Einordnung nicht gefallen dürfte<sup>1208</sup> - ist auch von der Nachfrage abhängig. Sie muss daher die Zeitmäßigkeit ihres Marketings, ihres Auftretens und auch ihrer Inhalte an gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends verifizieren. Um jedoch den anderen Anbietern (wie *"SeitenWechsel"* etc.) nicht immer nur "hinterherzulaufen", müssen die politischen Bildner Sensoren entwickeln, um frühzeitig mit Überlegungen und Anstößen neue Projekte auch bei Unternehmen anzuregen. Gerade das Aufschrecken, das die rechtsextremen Ausschreitungen in den Jahren 2000 und 2001 in der Gesellschaft und den Unternehmen ausgelöst haben, und aus denen eine Vielzahl von Initiativen und Projekten zur Prävention im Umfeld der Wirtschaft entstand, ist in der Regel nicht durch politische Bildner initiiert worden, obwohl hier eine Chance dazu bestand.

Das Problem ist, mit Ideen und Vorstellungen für soziale und sonstige Projekte den richtigen, kompetenten und aufgeschlossenen Ansprechpartner in den Unternehmen zu finden. Hier hat die Untersuchung gezeigt, dass die Interviewpartner nur ungenaue Vorstellungen davon haben, welche Aufgaben und Ziele mit politischer Bildungsarbeit verbunden sind. Erschwerend kommt hinzu, dass sie

---

<sup>1206</sup> Ebd..

<sup>1207</sup> Vgl. Rudolf 2002 b, S. 52 f.

<sup>1208</sup> Vgl. z.B. Tietgens in Schlaffke/Tietgens 1998, S. 15.; Hufer 1998, S. 30 f. In beiden Beiträgen vertreten die Autoren eine Gegenposition zur Nachfrageorientierung, für die wiederum beispielsweise Sander 1998 und Schlaffke in Schlaffke/Tietgens 1998 plädieren.

auch nicht wissen, wohin bzw. an wen sie sich wenden könnten. Dies wird an den Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln deutlich. Für das Zustandekommen von Kooperationen ist es jedoch wichtig, dass eine gemeinsame Wissensbasis geschaffen wird. Den Verantwortlichen in den Unternehmen müssen Einrichtungen, Aufgaben, Programme und Ansprechpartner bekannt sein, um bei Bedarf entsprechend anfragen zu können. Bisher haben es jedoch die Vertreter der Bildungseinrichtungen (zumindest in den untersuchten Unternehmen) weitgehend vermieden, sich zu positionieren und sich durch den Besuch von Tagungen oder durch direkte Anfragen in das Blickfeld der Unternehmen zu bringen. Wird dann doch mal der Kontakt zu Unternehmen gesucht, dreht es sich, wie die Gesprächspartner bemerkten, doch nur darum, Sponsoringgelder anzuwerben.<sup>1209</sup> Es geht dann jedoch nicht darum, wirklich etwas mit den Unternehmen zu machen, sondern nur um das "Abgreifen" der Mittel. Dies ist den Unternehmen zu wenig, vor allem mit Blick auf ihren Nutzen. Daher muss bei den Bemühungen, in einen Dialog mit den Entscheidern zu treten, neben dem eigenen Erwartungsanspruch an die Kooperation immer auch überlegt werden, was man dem Unternehmen bieten kann und welcher Nutzen ihm die Zusammenarbeit mit einem Träger politischer Bildung im Verhältnis zu anderen Anbietern erwachsen kann. Darauf werde ich später noch einmal näher eingehen.

Hinter dem von den untersuchten Unternehmen propagierten bürgergesellschaftlichen Engagement, der sozialen und ökologischen Verantwortung, steckt vor allem ein zielgerichtetes Marketing-Konzept zur Imagewerbung. Der Begriff CC hat eine Blitzkarriere hinter sich, ohne jedoch tiefgreifende Veränderungen in der Engagementförderung und -wahrnehmung bei den Firmen bewirkt zu haben. Nahezu jedes der untersuchten Unternehmen bekennt sich im Geschäftsbericht oder im Kontext der Nachhaltigkeits- und CC-Reports dazu. Deswegen ist die von Peter Ulrich getroffene Aussage zutreffend: *"Analysiert man jedoch diese 'glänzenden' Selbstdarstellungen etwas näher, so findet sich hierbei oft nur alter Wein in neuen Schläuchen. (...) Die Pointe des neuen Begriffs wird dabei verfehlt - nämlich: dass sich das Unternehmen als 'guter Bürger' an denselben Standards moralischer Selbstbindung und (Mit-)Verantwortung messen lässt, wie sie für die Bürgerinnen und Bürger einer modernen, freiheitlich-demokratischen Gesellschaft gelten."*<sup>1210</sup>

---

<sup>1209</sup> Gespräch Gutjahr.

<sup>1210</sup> Ulrich 2002.

Nun ist es nicht so, dass die Autorin die unternehmerischen Aktivitäten und Motive schlechter reden möchte als sie sind. Das durch CC offensiver kommunizierte und in Szene gesetzte gesellschaftliche Engagement birgt doch eine Menge guter Ansätze für die politische Bildungsarbeit. Einerseits können einzelne Projekte, zum Beispiel zur Ausweitung sozialer Kompetenzen wie *"Switch"* oder *"Seiten-Wechsel"*, das Projekt *"Step21"*, die Sozialstandards bei Otto, die Mandatsträgerprogramme etc., als Vorbild für Konzepte in der Bildungsarbeit und als Anknüpfungspunkte dienen. Zudem kann die Ausweitung des Blicks auf die bürgerschaftlichen Programme (auch die Aktionen, wie Wettbewerbe etc.) und die Weiterbildungskonzepte in den Unternehmen zu einer Neujustierung von Aufgaben und Forschungsrichtungen innerhalb der außerschulischen politischen Bildung beitragen. Andererseits hat die Unternehmensfallanalyse auch gezeigt, dass vielfach das unternehmensspezifische Engagement zu stark auf den Kommunikationsaspekt verengt ist, aus einem aktuellen Anlass heraus erfolgt und damit nicht langfristig angelegt ist, was es gerade den politischen Bildungseinrichtungen erschwert, sich rechtzeitig in entsprechende Programme einzubringen.<sup>1211</sup> Hinzu kommt das einseitig ausgerichtete Wissen in den Unternehmen, in denen nur wenige mit einem politologisch, pädagogisch oder soziologisch geeigneten Erfahrungshorizont mitwirken. Die Recherchen und Interviews haben nur zu deutlich offenbart, dass das relevante Wissen um die Optionen einer Vernetzung von politischer Bildung mit Weiterbildungskonzepten oder gar dem bürgerschaftlichen Engagement der untersuchten Unternehmen nicht vorhanden ist. Aber selbst, wenn darauf hingewiesen wird - wie zum Beispiel bei der Dresdner Bank AG oder bei Siemens - geht die Tendenz dahin, an alten und bewährten Konzepten sowie Partnern festzuhalten. Partner aus dem politischen Bildungssektor bleiben somit außen vor. Der Rückgriff auf Agenturen und andere bekannte Partner im Weiterbildungssektor oder zur Ausgestaltung und Konzeption von Veranstaltungsreihen liegt näher, als mit politischen Bildnern zusammenzuarbeiten - verfügen erstere in der Regel doch über ein entsprechendes Image und einen direkten oder indirekten Draht zum Unternehmen, haben sich anderweitig empfohlen oder durch geschicktes Marketing ins Gespräch gebracht, sind einfach zu steuern bzw. arbeiten auftragsorientiert etc.

Politische Bildungseinrichtungen haben dagegen die Wahrnehmungsbarriere nicht durchbrochen. Während Klaus Escher von der BASF AG die Zielgruppe

---

<sup>1211</sup> Hier sei auf die Aktionen zum Thema "Extremismus", aber auch die aufgezeigten fehlenden Bezüge zu anderen bürgerschaftlichen Initiativen aus der Wirtschaft verwiesen.

politischer Bildung, auf wissenschaftlich orientierte Menschen, Pädagogen und Studenten oder gar Personen, die auf der Suche nach einer Perspektive sind, reduziert,<sup>1212</sup> sieht Carmen E. Kühnl von Siemens aufgrund der starken Ausrichtung des betrieblichen Weiterbildungsprogramms auf die Erfüllung von Qualifikationsprämissen bei zukünftigen Aufgaben keinen Platz für politische Bildungsformate.<sup>1213</sup> Dagegen führt Joachim v. Harbou das bisherige Fehlen einer Zusammenarbeit auf *"traditionelle Vorbehalte und Ressentiments auf beiden Seiten und mangelnde Kommunikation"*<sup>1214</sup> zurück. Hinzu kommt der harte Verdrängungswettbewerb, der unter Agenturen und im Weiterbildungssektor vorherrscht.

Daher ist es nicht verwunderlich, wenn - wie beim VK-Wettbewerb - die Agentur die Einbindung von politischen Bildnern lieber nicht ins Gespräch bringt und deren Kompetenzen deklassiert: Warum denn Konkurrenz mit an den Tisch holen, die einem eventuell die "Butter vom Brot" nimmt. Für politische Bildner bedeutet dies: Wollen sie ihre Bildungsformate oder auch neue Konzepte an den Mann oder die Frau im Unternehmen bringen, müssen sie die vielbeschworenen dicken Bretter bohren. Zwar zeigten sich die Gesprächspartner in den Interviews für neue Konzepte, die Integration des *"Argumentationstrainings gegen Stammtischparolen"* oder die bei der Dresdner Bank auch so naheliegende Einbeziehung von Bildungspartnern aus HLZ oder BpB, generell offen, die Nachfragen machten dagegen deutlich, ohne stetiges "Am-Ball-Bleiben" versandet die Angelegenheit. Dies muss nicht immer nur an den Unternehmen liegen, wie im nächsten Kapitel aufgezeigt wird. Die signalisierte Aufgeschlossenheit führt letztlich zu dem Schluss, dass hier der Aussagegehalt vor allem durch den Faktor der sozialen Erwünschtheit unterminiert wird, der die Interviewpartner möglicherweise dazu bewegt hat, pauschal Kooperationsfelder durchaus zu bejahen, in der Praxis jedoch den Status quo (Ausgrenzung der politischen Bildner) beizubehalten. Es gibt ja genügend andere Anbieter und eigene Personaler im Haus, denen man die Vermittlung der qualifizierenden Kenntnisse eher zuschreibt.

Da den Interviewpartnern gar nicht umfassend bewusst war, welche Bildungseinrichtungen in ihrem Umfeld aktiv sind bzw. wer überhaupt politische Bildung macht, zeigt sich hier ein riesiges Defizit in den Marketingbemühungen der Einrichtungen. Dies muss durch entsprechende Kommunikations- und Marketingkonzepte von Seiten der Bildner beseitigt werden. Dazu ist die Unterstützung von

---

<sup>1212</sup> Interview Escher.

<sup>1213</sup> Interview Kühnl.

<sup>1214</sup> Interview v. Harbou.

übergeordneten Stellen notwendig, insbesondere den Zentralen für politische Bildung. Erste Ansätze hierzu hatte die BpB mit ihrer Marketing-Tagung eingeleitet.<sup>1215</sup> Dieser positive Ansatz scheint, ebenso wie eine Vielzahl anderer Projekte, im Dickicht von deren Neuausrichtung untergegangen zu sein.<sup>1216</sup>

Die BpB, als der größte bzw., mit Blick auf die Multiplikatoren- und Zuwendungsgeberrolle, der wichtigste Akteur politischer Bildung in Deutschland, sollte im Verlauf der Neujustierung ihrer Arbeit einen neuen Versuch starten, gemeinsam mit den staatlichen und nichtstaatlichen Bildungsträgern, politische Bildung vom Begriff wie auch vom Konzept her endlich auf eine Formel zu bringen. Denn die Äußerungen der Interviewpartner haben, ebenso wie es in der Einführung dieser Arbeit aufgezeigt wurde, eines ganz klar gezeigt: Solange Begriff, Ziele, Aufgaben und Konzepte nicht greifbar sind, werden sie von den Akteuren in den Unternehmen nicht wahrgenommen. Es muss auch in der Wissenschaft für den Praktiker klar definiert werden, was politische Bildung will und kann. Anschließend muss dies in eine Werbe- und Imagekampagne umgeleitet werden. Erst dann macht auch das Zugehen auf die Unternehmen wirklich Sinn.

Die im Verlauf der Untersuchung zusammengetragenen Fakten und die am Rande von Tagungen zum Thema CC geführten Gespräche sowie die Vorträge haben deutlich gezeigt, dass bürgergesellschaftliches Engagement bei den Unternehmen in Einzelfällen eine "Herzensangelegenheit" sein kann. In den meisten Fällen sind jedoch andere Kriterien, wie eine bestimmte Kommunikationsstrategie, der Imagetransfer etc. die bestimmenden Überlegungen. Zudem kommt die vielgerühmte Unternehmenskultur mit ihrer Verpflichtung auf soziale, ethische, ökologische und einer Reihe weiterer hehrer Grundsätze nur dann zum Tragen, wenn es der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen zulässt. Damit ist dieses Feld nicht sogleich wieder per se abzuschreiben, es muss jedoch klar sein, dass es wichtig ist, schon im Vorfeld genau abzuklären, welche Ziele das Unternehmen mit seinem Engagement oder seinen Weiterbildungsüberlegungen verfolgt und ob diese auch konform mit dem Bildungsauftrag sind, also ein langfristiges Engagement sinnvoll erscheinen lassen. Ebenfalls bedacht werden sollte die wirtschaftliche Lage, in der sich ein Unternehmen zum Zeitpunkt der Anfrage befindet. Festzuhalten bleibt allerdings, dass die skizzierten Handlungsfelder interessante Kooperationsmöglichkeiten bieten und der aufgezeigte Trend in je-

---

<sup>1215</sup> Vgl. Darstellung unter [http://www.bpb.de/veranstaltungen/html/body\\_marketing\\_fundraising.html](http://www.bpb.de/veranstaltungen/html/body_marketing_fundraising.html) (Stand 14. Januar 2002).

<sup>1216</sup> Vgl. hierzu Ausführungen in Kapitel 7.2.

dem Fall - unabhängig von der Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit - durch die Bildungsarbeit aufgegriffen und thematisiert werden sollte. Das kann nicht nur zur Aufklärungsarbeit genutzt werden, sondern auch helfen, dass Unternehmen auf die umfassende Arbeit der Träger politischer Bildung aufmerksam werden.

## 7. Die Beweglichkeit politischer Bildner

### 7.1 Die Fokusbetrachtung

*"Politische Bildung ist, was politische Bildung macht."*<sup>1217</sup> Diese Definition, die der ehemalige Vizepräsident der BpB und jetzige Geschäftsführer des Bündnisses für Demokratie und Toleranz der Autorin im Telefoninterview zur politischen Bildung lieferte, zeigt zweierlei: (1) Politische Bildung kann jedes Thema besetzen, denn nahezu alles ist irgendwie von gesellschaftspolitischem Belang. Damit ist politische Bildung, was politische Bildung macht. (2) Die Situation, in der sich die politische Bildungsarbeit und die sie vermittelnden Einrichtungen befinden, ist wesentlich selbst bestimmt, denn politische Bildung ist, was politische Bildung macht.

Darum muss sich etwas am Selbstverständnis und der Beweglichkeit in und an der Bildungsarbeit ändern, damit politische Bildung macht, was politische Bildung ist und kann aber auch noch sein könnte. Einen Veränderungsprozess einzuleiten, setzt jedoch voraus, dass man sich offen mit der Situation politischer Bildungsarbeit auseinandersetzt und flexibler auf Teilnehmerwünsche und gesamtgesellschaftliche Konstellationen reagiert bzw. schon im Vorfeld an Lösungen für anstehende Probleme arbeitet. Dies setzt eine neue Offenheit, Flexibilität und Aktivität in den Einrichtungen sowohl in der Methodik und Didaktik sowie den Inhalten als auch in Bezug auf die anzusprechenden Zielgruppen voraus, zu denen auch die Mitarbeiter in den Betrieben gehören. Winfried Schlaffke vom Institut der Deutschen Wirtschaft bemängelt denn auch die mangelnde Kundenorientierung sowie die fehlenden Wirkungsanalysen. *"Man kann sich nicht immer nur beklagen, wenn mal wieder ein angebotener Vortrag vor leeren Stühlen stattfindet, sondern man muss dann fragen: War das Thema für die Region nicht interessant? Sind die möglichen Teilnehmer nicht genug angesprochen worden? Politische Bildung hat sich zu lange als eine zu subventionierende Einrichtung verstanden, ist also viel zu träge gewesen."*<sup>1218</sup> Daraus folgert er, als Antwort auf die Frage: *"Was hat politische Bildung Ihrer Meinung nach zu bieten, wo müssten Veränderungen stattfinden?"*: *"Die politische Bildung müsste sich besser am Markt bewähren. Sie ist sehr stark ein von den Volkshochschulen und über die Volkshochschulen subventioniertes Fach für eine kleine, sehr kleine, oft auch noch politisch gebundene Minderheit gewesen. Und es müssen einfach sehr viel mehr Anstrengungen auch von den Trägern politischer Bildung gemacht werden,*

---

<sup>1217</sup> Telefoninterview Arnold.

<sup>1218</sup> Interview Schlaffke.



*um Interesse zu wecken.*"<sup>1219</sup> Es zeigt sich, Flexibilität und Offenheit werden immer mehr zu zwingenden Erfolgskriterien.

Zu Beginn der Untersuchung war davon auszugehen, dass bedingt durch die bekannte, eher kritische Haltung der in der politischen Bildung Tätigen einige Ressentiments bezüglich der Idee aufkommen würden, eine Untersuchung zu Kooperationsmöglichkeiten mit Wirtschaftsunternehmen anzustreben. Da die Reaktionen von Einrichtungen politischer Bildung bzw. die Haltung zu diesem Vorschlag jedoch nur nachrangig den Forschungsgang bestimmten, dessen ungeachtet aber einen wichtigen Punkt darstellen, erscheint es mir wichtig, einige Randergebnisse darzustellen, die sich im Verlauf der auf die Unternehmensfallanalysen beziehenden Gespräche und Recherchen mit Ansprechpartnern in politischen Bildungseinrichtungen wie Bundes- und Landeszentrale(n), der VHS'en und anderen Institutionen ergaben. Wichtig wäre es, in einem extra Forschungsvorhaben zu ermitteln, in welchen Themenfeldern eine Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen bereits von Seiten der Bildner angegangen wurde und wie die Resonanz aussah. Auch ist die Einstellung der politischen Bildner gegenüber einer Kooperation mit der Wirtschaft, also ihre Beweglichkeit eingehender zu untersuchen. Die im Folgenden behandelten punktuellen Einblicke zeigen, dass sich die Bildungslandschaft in einem Umbruchprozess befindet, den die Einrichtungen unterschiedlich aufgreifen. Dabei beeinflusst die Haltung der Mitarbeiter bzw. spielt der Umgang mit den veränderten Bedingungen eine wesentliche Rolle. Denn letztlich hängt es von den Mitarbeitern ab, wie die Zusammenarbeit mit Unternehmen bewertet wird bzw. ob entsprechende Anregungen von außen aufgenommen werden. Chancen und Ressentiments hängen eng zusammen und sind somit auch immer eine Frage der Mitarbeitermotivation und des Aufgabenverständnisses in der Bildungslandschaft.

Es wurden in allen drei wichtigen Trägerbereichen (staatlicher, interessengruppengebundener und interessengruppenungebundener<sup>1220</sup>) Interviews geführt. Einen Überblick zu Gesprächspartnern und der eingesetzten Methode kann man Tabelle 2 in Kapitel 5.10 entnehmen. Die Auswahl war zum einen auf die Institutionen, Gesprächspartner und Aspekte fokussiert, die sich aus den Unternehmens- und Projektfallanalysen ergaben, bzw. die mit ihnen direkt oder indirekt

---

<sup>1219</sup> Ebd..

<sup>1220</sup> Bei dieser Unterscheidung lehne ich mich an die Definition und Kategorisierung der Träger politischer Bildung von Rudolf an (vgl. Rudolf 2003, S. 69 ff; ders. 2002 a, S. 202 ff.; ders. 2002 b).

zusammenhängen. Zum anderen wurden aber auch Stellungnahmen von Einrichtungen hinzugezogen, die durch innovative Ansätze hervorgetreten sind.

## 7.2 Zur Bundeszentrale für politische Bildung

Die BpB hat im Verlauf des Untersuchungszeitraums einen Führungswechsel und eine Neuorganisation durchlaufen. Die von dem neuen Präsidenten Thomas Krüger in den Antrittsreden versprochenen Veränderungen wurden zu Beginn nur langsam umgesetzt. Mittlerweile wurden neben der Neugestaltung des Logos des Internetauftritts, das Bildungsprogramm ebenso wie der Publikationsdienst reorganisiert, das Angebot im Bereich neue Medien erweitert, neue Zielgruppen ins Auge gefasst und neue Veranstaltungskonzepte mit Event- und besserem Werbecharakter initiiert.<sup>1221</sup> Geändertes Logo, verstärkte Internetpräsenz und gezielte Werbeaktionen sollen offensiv dazu beitragen, politische Bildung und die Bundeszentrale in einem neuen Licht zu sehen. Zwei Beispiele für Werbepartnerschaften und die verbesserte Öffentlichkeitsarbeit der Bundesbehörde, sind der Einsatz eines Trucks zum 50jährigen Bestehen (fahrende Informationsbühne, die 2002 in 27 Städten Halt machte)<sup>1222</sup> der BpB und der gemeinsam mit der Volkswagen AG sowie der Tank und Rast GmbH Co. & KG ausgeschriebene Hörfunkpreis zur Wahlberichterstattung im Vorfeld der Bundestagswahl 2002.<sup>1223</sup> Darüber hinaus wurde für die von der BpB geförderten Träger ein Runder Tisch eingerichtet, an dem über die Förderrichtlinien und gemeinsam abgestimmte Initiativen diskutiert wird.<sup>1224</sup> Hierbei hat sich auch eine mit Blick auf die vorliegende Arbeit interessante Änderung ergeben. So hat die BpB die Förderung von vernetzten Veranstaltungen der politischen und der beruflichen Bildung in ihre Richtlinien aufgenommen.<sup>1225</sup>

Begleitet bzw. vorangestellt wurde dem Reorganisationsprozess eine Eigenevaluation, bei der bisherige Kunden und wichtige politische Multiplikatorengruppen wie Lehrer und Journalisten nach ihrer Einschätzung zu Angeboten der BpB befragt wurden. Gefragt wurde unter anderem in der bei dem Institut für Demoskopie Allensbach in Auftrag gegebenen Studie nach den Erwartungen an die BpB, der Bewertung des Dienstleistungs- und Produktangebotes und der Bereitschaft,

---

<sup>1221</sup> Vgl. BpB 2002.

<sup>1222</sup> Vgl. dazu und auch zur Kritik daran Rudolf/Wicker 2002, S. 41.

<sup>1223</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern 2002 a.

<sup>1224</sup> Vgl. Länge 2001, S. 170.

<sup>1225</sup> Unter Punkt 2.3 der Förderrichtlinien von 2002 wurde die begrenzte Förderung von Veranstaltungen der beruflichen Bildung mit aufgenommen. Vgl. Bundesministerium des Innern 2002 b und die älteren Richtlinien (dass. 1998).

für Produkte zu zahlen.<sup>1226</sup> Die Ergebnisse der Evaluation, die wesentlich zur Umstrukturierung der Zentrale beigetragen haben dürften, konnten von der Autorin im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit eingesehen werden, sind aber bisher nicht der Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden. Die Studie zeigte, dass die Erwartungen und Wünsche an das Angebot erheblich vom aktuellen Stand abweichen. Damit wurde die bisherige Wirksamkeit und Effektivität politischer Bildungsarbeit zusätzlich neben der allgemeinen Kritik infrage gestellt. Dies erklärt zum einen den Verschluss der Daten und dürfte zum anderen eine Begründung für die Veränderungen im Dienstleistungsangebot und der Organisation des Hauses sein.<sup>1227</sup> Vieles wurde in den letzten Jahren augenscheinlich anders. Ob besser - kann wohl nur der einzelne Bildner und Interessierte aus seinem individuellen Blickwinkel beurteilen. Die Erfahrungen mit der Bundeszentrale über den Zeitraum der Arbeit zeigen jedoch: Es wird aktiv daran gearbeitet, der Bundeszentrale ein neues Image zu geben, sie und ihre Arbeit stärker in Szene zu setzen und in vielfältiger Weise auch methodisch-didaktisch neue Wege zu gehen.

Der Aufbruch und die Öffnung zu Neuem hat aber auch Nachteile. So wird im Haus an vielen "Baustellen" gleichzeitig gearbeitet, auch auf die Gefahr hin, dass man scheinbar das eine oder andere Projekt ein wenig aus den Augen verliert. So schloss sich die BpB im Jahr 2000 einem gemeinsamen Plakat von Bayern München und deren Sponsor, der Adam Opel AG an. Auf dem Plakat, mit dem der Fußballverein und das Automobilunternehmen gegen Rechtsextremismus eintreten wollten und das den Titel "*Ausländer raus?*" trug, war die Mannschaft von Bayern München ohne ausländische Spieler abgebildet.<sup>1228</sup> Für sich genommen ein kluger Schachzug der Bundeszentrale, um bei einem anderen Klientel bekannter zu werden, aber auch eine gute Ausgangsbasis für weitere Projekte mit dem Verein oder dem Unternehmen. Recherchen bei der BpB zeigten jedoch, dass keine weitere Ambition bestand, die Zusammenarbeit über das Projekt hinaus auszuweiten. Es war nicht einmal mehr nachvollziehbar, wie der Kontakt bzw. die Beteiligung ursprünglich zustande kam und wer im Hause Opel darauf anzusprechen sei. Dennoch wird das Projekt im Rechenschaftsbericht 2000/2001 als ungewöhnliche Allianz und zukunftsweisendes Kooperationsmodell dargestellt.<sup>1229</sup> Auch bei der Opel AG hat das gemeinsame Projekt kein nachhaltiges Erinnern hervorgerufen, was die Recherche erschwerte und einen kleinen telefo-

---

<sup>1226</sup> Vgl. BpB 2002, S. 77.

<sup>1227</sup> Zur Kritik an der politischen Bildung vgl. u.a. Kapitel 1 und Rudolf 2002 b.

<sup>1228</sup> Von den regulär elf Fußballspielern auf dem Platz blieben nach Abzug der ausländischen Spieler nur noch vier übrig.

<sup>1229</sup> Vgl. BpB 2002, S. 41.

nischen "Verbindungsmarathon" mit sich brachte. Das Ergebnis der Nachforschung war dann, dass man im Hause durchaus weitere Projekte gegen Rechtsextremismus laufen hat. Demnach war Opel in Mölln aktiv und schloss eine Betriebsvereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ab, in der sich die Beteiligten gezielt gegen Rechtsextremismus aussprachen. Weitere Kontakte zur BpB oder anderen politischen Bildungsträgern über das Plakatprojekt hinaus bestehen aber nicht. Dies wird vor allem damit begründet, dass sich das Unternehmen auf Sportsponsoring festgelegt habe. Andere soziale Aktivitäten, wie die beschriebenen, seien durch Zufälle bestimmt, jedoch nicht fest geplant gewesen.<sup>1230</sup>

Von dem ehemaligen Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, Joachim v. Harbou erfuhr die Autorin im Verlauf des Interviews, dass sich der Präsident der BpB schriftlich lobend zum VK-Wettbewerb geäußert habe und eine Beteiligung seines Hauses anbot. Da der Wettbewerb jedoch schon zu weit fortgeschritten war, konnte man die Bundeszentrale nicht mehr einbinden.<sup>1231</sup> Da in der Zentrale der Dresdner Bank im Sommer 2001 an einer Neuauflage mit neuen Partnern gedacht war und erste Kontakte der Autorin zur Leiterin der Projektgruppe "Wirtschaft", Christine Kammerer sowie der damaligen Projektverantwortlichen für die Schülerwettbewerbe und heutigen Fachbereichsleiterin (Trägerförderung), Hanne Wurzel in der BpB bestanden, lag es nahe, die Projektleiterinnen auf den geplanten Wettbewerb aufmerksam zu machen und die Bereitschaft der Dresdner Bank zur Kooperation zu signalisieren. Die Reaktion war jedoch anders als erwartet. Schriftlich erklärte Frau Kammerer: *"Wir kooperieren nur im Einzelfall mit Institutionen der freien Wirtschaft und dann nur nach reiflicher Überlegung und in direkter Kommunikation."*<sup>1232</sup> Auch Frau Wurzel argumentierte in ihrem Antwortschreiben ähnlich und sprach sich gegen eine Zusammenarbeit aus: *"Aus gutem Grunde hat unser Haus Beteiligungsangebote an anderen Wettbewerben abgelehnt, um die Sonderstellung des Schülerwettbewerbs der Bundeszentrale nicht zu gefährden. Der gute Ruf und die breite Anerkennung durch die Pädagogen und Schülerschaft sollte auf keinen Fall gefährdet werden. Selbstverständlich ist mir der Victor Klemperer Wettbewerb vertraut. Die Zielsetzung und die Konzeption erscheint mir nicht ausgereift und ich bezweifle, ob das Angebot in den Schulen auf einen fruchtbaren Boden fällt."*<sup>1233</sup> Wenn nun die Konzeption wirklich nicht

---

<sup>1230</sup> Telefonat Horn; Telefonat Rohrbach.

<sup>1231</sup> Interview v. Harbou.

<sup>1232</sup> eMail Kammerer.

<sup>1233</sup> eMail Wurzel.

ausgereift ist, wie Frau Wurzel es konstatiert, wäre das doch ein Ansatz, das eigene Know-how einzusetzen. Das zeigt, dass man sich als BpB in der Öffentlichkeitsarbeit nach außen zwar innovativ gibt, es jedoch sehr von Strukturen und Personen abhängt, ob eine Zusammenarbeit zustande kommt. Neue Ideen und Vorschläge könnten das eigene Kompetenzgefüge gefährden. So forderte die Leiterin der Projektgruppe "Wirtschaft" in ihrer Antwort, Verweise - wie den der Autorin im Interview bei der Dresdner Bank gegenüber Joachim v. Harbou -, dass hier die BpB ein guter Ansprechpartner für Bildungsprojekte sein könnte, zu unterlassen: *"Ich möchte Sie sehr bitten, solche Hinweise künftig zu unterlassen, da das die BpB leicht in ein schiefes Licht rücken könnte."*<sup>1234</sup> Von Seiten der beiden Projektleiterinnen gab es danach keine Reaktionen mehr. Da auch ein Hinweis an den Präsidenten der BpB, Thomas Krüger eine Verschiebung seiner Interessenslage zeigte,<sup>1235</sup> wurde nach den gemachten Erfahrungen erst einmal darauf verzichtet, erneut in den Dialog mit dem Haus zu treten.

Die Dresdner Bank ging bei der Zweitaufgabe des Jugendwettbewerbs mit dem Thema *"Aktiv für bürgergesellschaftliches Engagement"* dann eine Zusammenarbeit mit dem Deutschen Fußballbund ein. Daneben war als Projektpartner wieder das Bündnis für Demokratie und Toleranz beteiligt. Zu den Jurymitgliedern, die die Arbeiten bewerteten, gehörten unter anderem der Bundesinnenminister, der Präsident des Zentralrates der Juden und die Präsidentin der Kultusministerkonferenz, so dass eine negative Vereinnahmung nicht zu befürchten war. Ganz im Gegenteil, eine Beteiligung hätte m.E. zu einem Imagegewinn und einer besseren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit beigetragen. Zudem wäre es eine Option gewesen, um eine Positionierung als Projektpartner für Unternehmen zu erzielen, wie dies nun in der ein halbes Jahr nach dem Schriftverkehr in der zur Einführung des *"Online Newsletters Akquisos"* verkündeten Strategie zu lesen war.<sup>1236</sup> Aber auch in der Zeitschrift "Das Parlament" (Ausgabe 32-33/01), die von der Bundeszentrale herausgegeben wird, hat erstmals eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik CC stattgefunden. Zwar wurde hier nicht direkt davon gesprochen, dass dies nun von politischen Bildungseinrichtungen aufzugreifen sei. Der breite Raum und die Vielzahl von Beispielen dürften jedoch bei

---

<sup>1234</sup> eMail Kammerer.

<sup>1235</sup> *"Ich bin mit Frau Kammerer und Frau Wurzel im Kontakt, um zu sehen, ob eine Kooperation sich anbietet. Ich darf jedoch gleich anmerken, dass die Bundeszentrale mit dem Schülerwettbewerb einen großen, logistisch sehr aufwendigen Wettbewerb organisiert und deshalb begrenzte personelle Ressourcen aufbieten können"* (eMail Krüger).

<sup>1236</sup> Vgl. das Editorial des *"Online Newsletters Akquisos"* im Internet unter <http://www.bpb.de> (Stand 17. April 2002) in der Rubrik "Newsletter".

den Lesern den Eindruck erweckt haben, dass CC auch eine Option für eine Zusammenarbeit bieten würde.<sup>1237</sup>

Auch wenn es zurzeit in einer Wirtschaftsflaute schwieriger ist als sonst, lässt sich generell festhalten, dass sich immer mehr Projekte im Bereich der Wirtschaft finden, die darauf abzielen, Projektpartner auch außerhalb des nichtkommerziellen Bereichs zu erreichen. Allerdings liegt das Augenmerk der BpB derzeit noch zu sehr darauf, politische Bildungseinrichtungen und auch das eigene Haus selbst für Sponsoren interessanter zu machen, also mehr auf der Anwerbung von Geldern.<sup>1238</sup> Letztlich sind die eingeleiteten Maßnahmen dennoch ein erster Schritt, überhaupt einmal stärker mit Unternehmen ins Gespräch zu kommen und deren Vorstellungen zur Kenntnis zu nehmen. Mit der Projektgruppe *"Zukunft der Wirtschaft"* (die sich allerdings eher damit beschäftigt, Print-Produkte zu produzieren, die wirtschaftliche Fragen behandeln) und dem im November gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung angestoßenen Arbeitskreis zur Vernetzung von politischen Bildnern und Unternehmen (dieser ist nicht bei der Projektgruppe, sondern im Referat Grundsatz angesiedelt), nimmt man sich bei der BpB nun stärker wirtschaftspolitischer Themen und der Zielgruppe "Unternehmen" an. Damit wird die bisherige Ausgrenzung bzw. Ignoranz dieses Aktionsfeldes auf mehreren Ebenen aufgebrochen. Ziel des Arbeitskreises mit dem Titel "Politische Bildung und Wirtschaft – Unterschiedliche Erwartungen, gemeinsame Verantwortung, neue Wege der Kooperation?", in dem auch die Autorin als stellvertretende Vorsitzende mitwirkt und der von Prof. Dr. Wolfgang Sander wissenschaftlich begleitet wird, ist es, Aktionsmodelle politischer Bildung an der Schnittstelle von Verwaltung, Wirtschaft und Drittem Sektor (Non-Profit-Sektor) auszuloten und einen Austausch zwischen außerschulischer politischer Bildung und der Wirtschaft anzuregen. Der Arbeitskreis hat im November 2002 seine Arbeit durch fünf Mitglieder aufgenommen und wird diese durch eine Erweiterung des Kreises um Wirtschaftsvertreter und politische Bildner im Jahr 2003 richtig beginnen. Daher kann an dieser Stelle nur auf die Entwicklung aufmerksam gemacht werden. Dennoch scheint die Bereitschaft, offensiver in den Dialog mit Unternehmen einzutreten und neue Formen der Zusammenarbeit zu testen,

---

<sup>1237</sup> Interessant ist jedoch auch der Zeitpunkt der Auseinandersetzung mit dieser Thematik, denn nach den ersten noch positiven Gesprächen mit der Leiterin der Projektgruppe *"Zukunft der Wirtschaft"* der BpB bat diese um ein Exposé zur vorliegenden Forschungsarbeit, was sie auch erhielt.

<sup>1238</sup> Vgl. hierzu die von der BpB initiierte Marketingtagung im November 2001 und den *"Online Newsletter Akquisos"* (zu beziehen unter <http://www.bpb.de> - Stand 17. April 2002).

stark entwicklungsbedürftig zu sein und von Personen abzuhängen.<sup>1239</sup> Zu sehr neigt man dazu, sich auch in der BpB darauf zu verlassen, dass Unternehmen bei Interesse auf das Haus zugehen, so wie es bei der Einrichtung des genannten Arbeitskreises der Fall war.

Die Beweglichkeit politischer Bildungsarbeit wird zunehmend abhängig sein von der Flexibilität und damit dem Umgang mit bzw. dem Eingehen auf aktuelle Ereignisse. Hier hat sich an den Beispielen der rechtsextrem motivierten Gewaltwelle der Jahre 1999 und 2000 aber vor allem auch an den Angeboten zur Aufarbeitung der Terroranschläge des 11. Septembers 2001 gezeigt, dass es der Einrichtung - wie vielen politischen Bildnern - extrem schwer fällt, mit kurzfristigen Angeboten auf diese aktuellen Ereignisse und die dadurch entstehenden Bedürfnissen in der Bevölkerung zu reagieren, obwohl gerade dann der Informations- und Bildungsbedarf besonders groß ist.<sup>1240</sup> Abgesehen von Internetdarstellungen, die aber eben nur von einem Teil der Bevölkerung wahrgenommen werden<sup>1241</sup> und oft keinen Mehrwert gegenüber den Informationsangeboten der Medien bieten, ist es der Bildungslandschaft und auch der BpB erst gelungen, Angebote zum 11. September zu platzieren, als die "Welle" wieder zurückging und sich weniger Menschen für das Themenfeld aufgeschlossen zeigten.<sup>1242</sup> In der Regel wurde auch nur mit Publikations-, Film- und Seminarangeboten reagiert, also mit Formaten, die allgemein weniger in der Bevölkerung nachgefragt werden.<sup>1243</sup>

Dies hängt sicherlich mit der Budgetierung zusammen sowie der daraus folgenden Vorab-Verplanung der Finanzen über das Jahr hinweg. Hinzu kommt die Konzentration auf bestimmte Angebotsformate und ein Planungsprozess, der nicht auf derartige aktuelle Situationen und Reaktionsmuster vorbereitet ist. Die nach wie vor bürokratisch geprägten Strukturen schlagen sich zudem negativ auf die Drittfinanzierung von Veranstaltungen politischer Bildungsträger nieder. Für Bildungsträger ist es häufig erst durch Zuschüsse der BpB möglich, neue Programme und Seminare aufzulegen. Dadurch entsteht eine logistische und inhaltliche Abhängigkeit, die sich auf die Angebotsgestaltung der Träger auswirkt. Hier

---

<sup>1239</sup> Als Beleg können hier die Bildungsprogramme und Rechenschaftsberichte der Träger politischer Erwachsenenbildung aufgeführt werden, in denen Projekte mit Unternehmen in den seltensten Fällen zu finden sind. Vgl. aber auch die Ausführungen vom Geschäftsführer des Bündnisses für Demokratie und Toleranz, dem Geschäftsführer der Agentur Cicero und dem Direktor der HLZ in den Kapiteln 7.1, 7.2 und 7.3.

<sup>1240</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 148 ff.; ders. 2001.

<sup>1241</sup> Vgl. TNS Emnid 2002.

<sup>1242</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 153 f. und zu Vorschlägen für die Bildungsplanung S. 155; ders. 2002 b, S. 51 f.

<sup>1243</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 171.

kann durch mehr Flexibilität und die Bereithaltung größerer ungebundener Finanzmittel der BpB die Reaktionsfähigkeit und Beweglichkeit wesentlich erhöht werden. Denn neue Zielgruppen lassen sich gerade durch ein von emotionalen Bedürfnissen hervorgerufenen Interesse erstmalig erreichen und lernen so Träger und Bildungsangebote kennen. Die Beweglichkeit dürfte sich positiv auf das Gesamtimage politischer Bildung auswirken und damit auch auf Kooperationsmöglichkeiten und die Wahrnehmung der in Unternehmen Verantwortlichen. Am Beispiel des Rechtsextremismus (hier sei an die Initiativen in den Unternehmen erinnert) oder des aktuell in der Wirtschaft behandelten CC wurde schon aufgezeigt, dass es politischer Bildung gut angestanden hätte, hier von Beginn an als Partner der Unternehmen oder Begleiter des Prozesses mitzuwirken.

Überdenkenswert bezüglich Wahrnehmung, Wirkung und Kosten sind m.E. auch die groß angelegten Kongresse für Bildner und Multiplikatoren, wie zum Beispiel der bereits in Kapitel 6.10.6 angesprochene und im März 2001 zum Thema "Rechtsextremismus" in Leipzig veranstaltete Kongress, an dem die Autorin beobachtend teilnahm.<sup>1244</sup> Neben der Tatsache, dass man sich erst sehr spät der Thematik angenommen hat, nur durch Hinzuziehung teuer eingekaufter externer Leistung Konzeption, Planung und Durchführung für den Mammut-Kongress bewältigen konnte,<sup>1245</sup> blieb die Frage, welche Ergebnisse dieser Kongress mit seiner extrem heterogenen Teilnehmerstruktur erzielen sollte, bis zuletzt offen. Wirtschaftsvertreter waren unter den Teilnehmern nicht auszumachen, vor allem jedoch Lehrer. Was fehlte, war das Einwirken auf ein nachhaltiges Tagungsziel, wie die Formulierung eines Forderungskataloges, eine Vernetzung der Aktivitäten der Anwesenden, konkrete Methodenhinweise oder ähnliches. Lohnenswert wäre es in diesem Kontext auch gewesen, die kleine Präsentation von Konzepten gegen Extremismus um Projekte, die von der Wirtschaft mitgetragen werden, zu erweitern. Neben der verpassten Chance von Seiten der BpB, hier in einen Dialog mit der Wirtschaft zu treten, wurden den Kongressbesuchern Daten und Ansprechpartner aus einem finanzstarken und imagebedachten Kooperationsfeld vorenthalten. Die Folge war, dass damit auch ein wichtiger Partner zur Extremismusbekämpfung und Präventionsarbeit ausgegrenzt wurde. Es stellt sich somit die Frage, ob die BpB angesichts knapper Kasse nicht auf solche sehr kostenintensiven und kaum nachhaltigen Veranstaltungen verzichten und mehr auf

---

<sup>1244</sup> Am "größten eigenen Kongress in der Geschichte der BpB" (BpB 2002, S. 43) nahmen rund 1.100 Teilnehmer teil.

<sup>1245</sup> Der Mitteleinsatz für große Tagungen hat sich von 2000 auf 2001 verdreifacht (vgl. BpB 2002, S. 80).



kleine Tagungen setzen sollte. Dann sollte allerdings der Teilnehmerkreis auf Vertreter angrenzender Bereiche der Weiterbildung und aus Unternehmen ausgeweitet werden, um zusätzliches Wissen einzubringen, (erste) Begegnungen zu ermöglichen und den Fachdialog auf eine reelle Basis zu stellen.

Eine weitere Herausforderung (nicht nur) für die BpB sehe ich in der mangelnden Wahrnehmung und Präsenz von politischer Bildung und politischen Bildnern in der Gesellschaft. Hier muss vor allem die BpB - als herausgehobene Stelle und Dienstleister gegenüber Bildnern und Multiplikatoren - durch ein abgestimmtes Angebot, bessere Ausbildung und mediale Schulung dazu beigetragen, dass politische Bildung ein Gesicht erhält und als Kommunikationspartner attraktiver wird. Es sollte sich schließlich jeder Bildner herausgefordert sehen, wenn er im Fernsehen beobachtet, dass zu hochpolitischen Themen Politiker, Unternehmer und sogar Künstler als kompetente Gesprächspartner eingeladen werden, aber zu Themen wie Rechtsextremismus und Engagementförderung bis auf wenige Ausnahmen - und dann sind es zumeist wenige bzw. immer dieselben Politikwissenschaftler - keine politischen Bildner mediale Präsenz zeigen. Ähnliches gilt nicht nur für die Medien, auch die zuvor angesprochenen Tagungen und Veranstaltungen zum bürgergesellschaftlichen Engagement, zur Wirtschaftsethik etc. sind - wie schon aufgezeigt - durch Abwesenheit politischer Bildner gekennzeichnet. Daher müssen politische Bildner selbst durch Rhetorik- und Kommunikationstrainings sowie andere Öffentlichkeitsseminare für mediale Präsenz und die tagtägliche Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit besser geschult werden. Hierfür sind entsprechende Konzepte zu entwickeln. Dies kann von der Bundeszentrale auf Grund ihrer Größe, Struktur und finanziellen Ausstattung sowie der sich abzeichnenden Öffnung am besten gewährleistet werden. Hinzu kommt, dass zentral angebotene Veranstaltungen einen breiteren Erfahrungsaustausch zwischen den teilnehmenden Bildnern ermöglichen können. Die Akzeptanz und Wahrnehmung durch Externe ist unter anderem davon abhängig, wie flexibel auf bedeutende zeitgeistliche Herausforderungen und Ereignisse reagiert und auch in der Öffentlichkeit Position bezogen wird. Daher müssen sich die Bildungsträger stärker nach außen hin präsentieren und in den kommunikativen Dialog über Medien wie das Fernsehen eintreten.

Die Beurteilung der Beweglichkeit eines Dritten, in diesem Fall die der BpB, ist immer auch eine Frage, der Perspektive, die man als Betrachter einnimmt. Beweglichkeit bedeutet dabei auch, sich mit Ideen, die von außen kommen oder

vom Alltagsgeschäft abweichen, auseinanderzusetzen. Für die Bundeszentrale als Betrachtungsgegenstand lässt sich festhalten, dass durch die Hinzuziehung von Gesprächspartnern, die sowohl die Innensicht kennen, als auch von außen das Haus beurteilen können, es möglich wurde, aufbauend auf die eigenen Ergebnisse und Erfahrungen eine Differenzierung des Blickwinkels zu erzielen, um so eine Beurteilung der Beweglichkeit vorzunehmen. Die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen werden vor allem in Kapitel 7.9 und wurden zum Teil bereits in den zuvor geschilderten Überlegungen ausgeführt.

### **7.3 Zu den Landeszentralen für politische Bildung – am Beispiel Hessens und Baden-Württembergs**

Aufbauend auf die vorliegenden Ergebnisse wäre es ein gewagter Schritt, pauschal zu allen Landeszentralen eine Bewertung abzugeben, denn Ausstattung, Methoden, Zielgruppen und Marketing sind sehr unterschiedlich. Daher dürfen erste Eindrücke zu den Landeszentralen nicht verallgemeinert werden, sie geben aber erste wichtige Hinweise zur Einstellung und Beweglichkeit dieser staatlichen Träger. Hierzu wurden Interviews mit den Direktoren der HLZ und der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (im Folgenden mit LpB abgekürzt) Klaus Böhme und Dr. Siegfried Schiele (er ist auch Sprecher der Leiter der Landeszentralen) sowie dem Leiter der Stabsstelle Marketing der LpB Werner Fichter geführt. Diese Auswahl erschien sinnvoll, da (1) in Hessen die Landeszentrale zum Wettbewerb der Dresdner Bank durch Distribution der Wettbewerbsunterlagen und die Mitarbeit ihrer ehemaligen Direktoren, Wolfgang Arnold und Werner Wolf, zumindest teilweise Berührungspunkte aufweist und (2) die LpB durch eine Vielzahl innovativer Ansätze (einer wird im Folgenden beschrieben) unter den Zentralen hervorsticht.<sup>1246</sup>

Festzuhalten ist, dass die Wahrnehmung der Arbeit der Landeszentralen von den Interviewpartnern aus den Firmen weniger aus der aktuellen Arbeit heraus bestimmt wurde, sondern davon abhängig war, ob man mit Materialien von Bundes- oder Landeszentrale in der Schul- oder Studienzeit in Berührung kam.<sup>1247</sup> Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass Landeszentralen den Unternehmen bisher nicht als Partner und noch nicht einmal als Akquisor von Sponsormit-

---

<sup>1246</sup> Zur LpB vgl. auch dies. 2000.

<sup>1247</sup> Vgl. hierzu unter anderem die Ausführungen in Kapitel 6.10.3 und 6.10.4.

teln aufgefallen sind.<sup>1248</sup> Dabei geht der Direktor der HLZ durchaus davon aus, dass die Einrichtungen in Zukunft nicht an Partnerschaften mit Firmen vorbei kommen. Auf die Frage: *"Denken Sie, dass Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft eine Chance haben?"* antwortete Herr Böhme: *"Die Frage wird aktuell werden. Das ist auch wieder ein alter Glaubenskrieg. Bleibt politische Bildung im staatlichen Auftrag, nobel vor sich selbst und lässt sich nicht, ich benutze jetzt mal dieses böse Wort 'korrumpieren' um die Unabhängigkeit, oder werden andere Formen gesucht? Die Frage stellt sich deswegen, weil es antizipierbar ist, dass die Mittel, die für die Bildungsarbeit im staatlichen Auftrag vorgesehen sind - sie wissen, wenn ich das abkürze, dass die knapper werden."*<sup>1249</sup> Siegfried Schiele sah eine Gefahr darin, vereinnahmt zu werden, denn wer zahle, wolle schließlich auch bestimmen. Hier gerate der Beutelsbacher Konsens in Gefahr, denn politische Bildung dürfe nicht parteiisch sein. Genauso wenig, wie politische Bildner einfach mit Parteien zusammenarbeiten dürften, dürften sie das mit der Wirtschaft.<sup>1250</sup>

Der Knackpunkt für Kooperationsprojekte liegt für die Direktoren der LpB und der HLZ (auch wenn sie inhaltlich gegensätzlicher Meinung sind) - und dies scheint symptomatisch für die politische Bildungslandschaft - in den Prinzipien: *"Wir können uns nicht erlauben, dass wir dann, wenn wir mit Mercedes kooperieren in einer Bildungsveranstaltung, dass unsere Leute mit einem Mercedes-Stern herumlaufen und Blättchen verteilen. (...) Wenn geklärt ist, dass unser Bildungsauftrag wirklich bestehen bleibt und dass der Partner - darf ich das mal so nennen - keine unsittlichen Forderungen stellt, dann wäre das o.k. Doch welches Wirtschaftsunternehmen hat denn dann Interesse, mit uns zu kooperieren, wenn wir sagen, keine Werbung für Mercedes."*<sup>1251</sup> Die Antwort macht eines besonders deutlich, obgleich die Finanzierungslücke immer größer wird, scheint man in der Bildungslandschaft überwiegend nach der "Vogel-Strauß-Methode" zu reagieren, den Kopf in den Sand zu stecken und zu hoffen, dass sich schon eine andere Lösung finden werde. Die Baden-Württemberger sind allerdings trotzdem einen Schritt weiter. Seit einigen Jahren experimentiert man dort mit Lern-Events und Konzepten, die stärker auf unterhaltsame Veranstaltungsprogramme setzen. Dabei ist man sich wiederum nicht zu schade, auch einmal eine Wahlparty, auf der

<sup>1248</sup> Aus der bereits erwähnten repräsentativen Bevölkerungsbefragung zur politischen Bildung ist bekannt, dass es sich gerade einmal 8,8% der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren vorstellen können, ein Angebot einer Zentrale für politische Bildung wahrzunehmen (vgl. Rudolf 2002 a, S. 204).

<sup>1249</sup> Interview Böhme.

<sup>1250</sup> Interview Schiele.

<sup>1251</sup> Interview Böhme.

sich Interessierte und Partywillige intensiv mit der amerikanischen Präsidentenwahl auseinandersetzen konnten, von Unternehmen wie Media-Markt oder McDonald's unterstützen und bewerben zu lassen.<sup>1252</sup> Zielsetzung solcher Aktionen ist es, Interesse zu wecken. *"Lern-Events sollen Grundgedanken und Inhalte der politischen Bildung transportieren, kommunikative und gesellige Lernanlässe schaffen, für den Lerninhalt einen Wahrnehmungsgewinn in der Öffentlichkeit erzielen, bildungsfernere Schichten ansprechen, Medienresonanz erzeugen sowie der durchführenden Institution einen Imagegewinn bescheren."*<sup>1253</sup> Da dies nicht mit den beschränkten eigenen Mitteln alleine zu bewältigen ist, geht man dort nun auch - wie beschrieben - den Weg des Sponsorings. Zur intensiveren Kooperation, die über das ausschließliche Unterstützen auf finanzieller Basis hinausgeht und bei der auch einmal das Know-how der Landeszentrale in Firmenprojekte eingebracht oder Seminare vermittelt werden, ist es auch in Baden-Württemberg bisher noch nicht gekommen. Dabei traut man sich dies in der HLZ durchaus zu. *"So einen Wettbewerb wie Klemperer hätten wir auch machen können. Das ist überhaupt kein Problem."*<sup>1254</sup>

Zwar war den Interviewpartnern in den Unternehmen nicht bekannt, was in der im jeweiligen Bundesland arbeitenden Landeszentrale geschieht wird und wo das Verbindende zum eigenen Unternehmen liegen könnte, aber immerhin verwies zum Beispiel die Interviewpartnerin von Siemens darauf, dass doch Bestellmaterialien der bayerischen Landeszentrale im Kasino auslägen. Direkt gefragt, sah sie jedoch keine Ansatzpunkte für die Integration von politischer Bildungsarbeit bzw. für eine Zusammenarbeit mit der Landeszentrale in ihrem Ressort.<sup>1255</sup> Die Chancen, die sich durch Unternehmenswettbewerbe ergeben, wie zum Beispiel den von der Dresdner Bank durchgeführten VK-Wettbewerb, hat auch keine der Landeszentralen erkannt, die die Publikationen verteilten. Und auch ansonsten treten die Landeszentralen häufig noch weniger in Erscheinung, als andere Bildungsträger. Dies könnte unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass nichtstaatliche Träger nicht in demselben Ausmaß auf finanzielle, öffentliche und personelle Mittel zurückgreifen können und damit mehr um Teilnehmer und Aufmerksamkeit kämpfen müssen. Dabei ist es gerade die Überparteilichkeit, die die Zentralen für politische Bildung in den Augen von Gesellschaft und Unternehmen interessant machen könnte, da hier eine unbelastete Berührung und Auseinan-

---

<sup>1252</sup> Vgl. hierzu auch Wehner 2002, S. 29.

<sup>1253</sup> Wehner 2002, S. 28.

<sup>1254</sup> Interview Böhme.

<sup>1255</sup> Wie die Materialien dorthin kamen, konnte sie nicht näher konkretisieren, sie seien ihrer Ansicht nach jedoch im Umfeld der Betriebsrats- und Gewerkschaftsinformationen anzusiedeln.

dersetzung mit sozialen und politischen Fragen möglich würde. Die Moderation oder Begleitung durch unabhängige Dritte wie die Zentralen bzw. die von ihr unterstützten Bildungspartner in Fragen von gesellschaftlicher Bedeutung, könnte ein lohnendes und in ihren Auftrag integrierbares Investment darstellen.

Gab es früher noch, wie Wolfgang Arnold im Interview berichtete, eine Kooperation von HLZ und Dunlop, so ist davon heute nichts mehr bekannt und es wurden auch unter neuer Leitung keine Projekte mit Unternehmen aufgegriffen.<sup>1256</sup> Dabei schien die Zusammenarbeit mit dem Reifen- und Matratzenhersteller recht erfolgreich zu sein. *"Wir haben das Konzept entwickelt und die Firma hat die Kosten für die Freistellung und das Bildungsprogramm übernommen. Heute ist aber nichts mehr von dieser Zusammenarbeit bekannt."*<sup>1257</sup> Der Nachfolger Arnolds in der HLZ und nun in der Privatwirtschaft tätige Werner Wolf führt als Grund an: *"Da ist [in der politischen Bildungslandschaft; M.Z.] eigentlich nur zuviel Ratlosigkeit und wenig Bereitschaft, neue Wege zu gehen. (...) Die meisten politischen Bildner, die ich kennen gelernt habe, die haben eine gewisse Scheu Unternehmen zu betreten, sich damit auseinander zu setzen, dass die anders sind und warum die anders sind und was man dagegen machen kann. Es war ja immer politische Bildung gegen Unternehmen. Ich denke, da muss erst mal eine innere Wandlung bei den politischen Bildnern eintreten und dann müssen die auch leistungsfähig genug sein, um den Unternehmen was anbieten zu können. Daran liegt es auch. Wenn ich daran denke, wie viel Zeit oft die Planung eines einzigen Seminars braucht, was da an Manpower gebracht wird und wenn ich weiß, wie das in der Industrie und in anderen Bildungseinrichtungen geht, wie da Ruck-Zuck alles passiert. Das zeigt zwei unterschiedliche Kulturen."*<sup>1258</sup>

Da die Unternehmen auch ohne Partner aus dem politischen Bildungsbereich ihre Vorstellungen sowohl im Fortbildungs- als auch im PR-Bereich verwirklichen können, liegt es mit und im Interesse der Bildner, sich zu ändern. *"Sie müssten direkt auf die Unternehmen zugehen, in die Offensive gehen,"*<sup>1259</sup> lautet der Vorschlag von Wolfgang Arnold. Die Nachfrage bei Werner Wolf: *"Denken Sie, dass ein politischer Bildungsträger mit Angeboten zum interkulturellen Lernen, zur Förderung des bürgergesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiter oder zu Schlüsselqualifikationen ein Kooperationspartner für Unternehmen sein könnte?"*,

---

<sup>1256</sup> Klaus Böhme waren im Interview keine Kooperationsprojekte von Unternehmen mit seiner Einrichtung bekannt.

<sup>1257</sup> Telefoninterview Arnold.

<sup>1258</sup> Interview Wolf.

<sup>1259</sup> Telefoninterview Arnold.

beantwortete er wie folgt: *"Zurzeit sehr schwierig. Ich meine, dass bei den politischen Bildnern ein Lernprozess stattfinden müsste, bevor sie akzeptiert werden. (...) Die Unternehmen sind ja auch keine Zielgruppe offiziell in Hessen, da können sie auch gar nichts machen. Die Wirtschaft selbst hat ja einen Bildungsbereich, jedes Unternehmen macht Weiterbildung noch und noch. Ob man da Lerneinheiten Demokratie einbauen wollte, da müssten die ja aufeinander zu kommen. (...) Ich denke, es müsste erst mal als Ziel definiert werden und dann müsste man darüber nachdenken, wie das Ziel erreicht werden kann."*<sup>1260</sup>

Die dargestellten Äußerungen und Einsichten der beiden ehemals für die HLZ in leitender Funktion Wirkenden und noch heute in der einen oder anderen Weise mit gesellschaftspolitischen Fragen und Aufgaben Beschäftigten zeigen, dass eine Assoziation politischer Bildung mit Begriffen wie Flexibilität, Aufgeschlossenheit, Beweglichkeit und Innovativität für sie wohl eher ausgeschlossen scheint, zumindest mit Blick auf die Wirtschaft. Neben der während der Interviews geäußerten Kritik wurden aber auch gleichzeitig einige Verbesserungsvorschläge vorgebracht, die sich zum Teil schon aus den zuvor in Kapitel 7.2 genannten Zitaten entnehmen lassen, die sich aber nicht unmittelbar auf den Untersuchungs- und Fragegegenstand bezogen. Ferner forderte Herr Wolf zum Beispiel als Einstiegsvoraussetzung für politische Bildner eine journalistische Ausbildung, um besser mit den Medien umgehen, aber auch arbeiten zu können.<sup>1261</sup>

Hinderlich und ein wirkliches Ärgernis ist, dass nach wie vor eine wichtige Grundsatzfrage nicht geklärt ist, nämlich, wie in der politischen Bildungsarbeit mit aktuellen Ereignissen umzugehen ist. Dies bestätigt auch Direktor Böhme: *"Es gibt ernstzunehmende Kollegen, die sagen, wisst ihr was, den Wettlauf mit der Tagesaktualität können wir niemals gewinnen. Wir sind von unserem Selbstverständnis her so aufgestellt, dass wir Hintergründe ausleuchten wollen, dass wir Strukturen ausmachen wollen, Analysen anbieten wollen zur Orientierung, und das kann man nicht mit dem berühmten schnellen Schuss aus dem Halfter. (...) Wir versuchen hier den goldenen Mittelweg zu gehen, insbesondere im Publikationsbereich. Hier können wir relativ schnell reagieren. Weil hier kannst Du sagen Fachmann X, schreib mal was hierzu. (...) Im seminaristischen Bereich dauert es immer ein bisschen länger - Stichwort Terminfrage."*<sup>1262</sup> Und genau hier muss m.E. ein Umdenken stattfinden, wie der Bericht politische Bildung 2002 von Kars-

---

<sup>1260</sup> Interview Wolf.

<sup>1261</sup> Ebd.

<sup>1262</sup> Interview Böhme.

ten Rudolf belegt und wofür er eintritt.<sup>1263</sup> Politische Bildung kann sich dabei modern und nutzbringend präsentieren und verbessert dadurch auch ihr Image bei den Multiplikatoren in den Unternehmen. Neben das tradierte Modell muss ein verändertes Konzept treten, mit dem neue Zielgruppen angesprochen werden. Erst in einem weiteren Schritt können diese Kunden/Nutzer für das originäre Handlungsfeld der politischen Bildungsarbeit interessiert werden. Das Beispiel der Aktualität verdeutlicht aber auch, dass sich politische Bildner neuen Trends öffnen müssen. Dazu müssen sie diese aber erst einmal erkennen und dann auch bereit sein, sie zu nutzen. Ähnlich wie bei aktuellen politischen Ereignissen reagieren sie hier allerdings zu spät oder gar nicht, wie sich auch mit Blick auf die in der vorliegenden Arbeit vorgestellten Trends in der Wirtschaft belegen lässt.

Nach Auskunft von Klaus Böhme wird die Debatte einer möglichen Öffnung viel zu sehr hinter verschlossenen Türen geführt.<sup>1264</sup> Solange jedoch nicht öffentlich das Für und Wider diskutiert wird und auch die Firmen integriert werden, ist ein aufeinander Zugehen nicht wirklich denkbar und damit keine ausgewogene Beurteilung möglich. Solange der Erneuerungsprozess und die damit verbundenen Öffnungsbestrebungen nicht öffentlich werden, wird auch kein Raum für Annäherungen und Versuche geschaffen. Allerdings scheint es notwendig, dass beide Seiten auch Interesse an einer Partnerschaft haben. So berichtete der Direktor der HLZ, dass schon vor vielen Jahren ein Kontakt mit der Wirtschaft gesucht wurde, die Zusammenarbeit aber eher versandete: *"Wir in Hessen haben vor vielen Jahren den Kontakt mit der Wirtschaft gesucht und zwar zur Landesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft. Das ist ein Zusammenschluss von hessischen Unternehmen. Aufgabe der Landesarbeitsgemeinschaft ist es, wirtschaftliche Fragen in die Schulen zu bringen und wir haben gesagt, lasst uns gemeinsam was unternehmen. Das fanden die ganz toll. Und wir haben einen Seminartypus entwickelt, der heute noch optimal ist. Und zwar ein computergesteuertes Wirtschaftsinformationsplanspiel, das ist immer eine Wochenveranstaltung, so wie PO&LIS. Wo wir Leute ausgebildet haben als Spielleiter, in erster Linie Lehrer (...). Wir haben jetzt eine Ausschreibung laufen für Leute aus der Wirtschaft, die wir schulen wollen auf dieses Programm. So wie es aussieht, wird das Seminar mangels Teilnahme und Nichtanmeldung abgesagt werden müssen."*<sup>1265</sup> Das Gesagte zeigt und dies wurde auch im Gespräch mit dem Direktor der LpB unterstrichen, es ist für politische Bildner nicht leicht, mit Unternehmen zusammenzu-

---

<sup>1263</sup> Vgl. Rudolf 2002 a, S. 148 ff.; ders. 2002 b, S. 51 f.

<sup>1264</sup> Interview Böhme.

<sup>1265</sup> Ebd.

kommen. Werner Fichter bezeichnete es als "*Klinkenputzen*"<sup>1266</sup>. Denn auch politische Bildung sei ein Produkt, das verkauft werden müsse. Der politische Bildner als Verkäufer, ähnlich dem Versicherungsvertreter, der sich an seine potenziellen Kunden hängt und ein Profil entwirft - ein Bild das sicherlich nicht jedem gefällt,<sup>1267</sup> aber letztlich die ganze Problematik beschreibt und verdeutlicht, dass neue Zugangskonzepte und Flexibilitätsanstrengungen einen gangbaren Weg bereiten könnten. Auf der jetzigen Basis fehlt das dauerhafte Verständnis für- und voneinander bei den Partnern "Wirtschaft" und "politische Bildung". Da die Unternehmen langfristig weniger auf die politischen Bildner angewiesen sein werden als umgekehrt, befinden sich also besonders letztere in der Bringschuld.

#### **7.4 Zu den interessengruppengebundenen Trägern politischer Bildung**

In den geführten Interviews mit den Führungskräften, der für die Fallstudie relevanten Firmen wurden von ihnen interessengruppengebundene Träger politischer Bildung<sup>1268</sup> nur ganz selten und eher pauschalisiert am Rande genannt. Daraus lässt sich zum einen ableiten: falls einzelne Träger, wie bei dem Automobilhersteller BMW oder dem Chemiekonzern BASF geschehen, doch genannt werden, werden sie aber nicht als Bildungspartner für die Unternehmen angesehen. Eine Ausnahme bildet dabei die Siemens AG. Hier verwies Frau Kühnl explizit auf das gute Know-how der Hans-Seidel-Stiftung für die Journalistenausbildung und nannte dies als Grund für eine schon stattgefundene Zusammenarbeit.<sup>1269</sup> Ansonsten treten die Parteistiftungen für die Interviewpartner eher nicht ins Blickfeld und auch in der von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Literatur und der Internetrecherche finden sich keine Hinweise auf gemeinsame Veranstaltungen. Aber auch die anderen interessengruppengebundenen Träger können nur selten die Wahrnehmungsbarriere durchbrechen. Damit kann für diesen Trägerbereich bilanziert werden, dass sie kaum als Kooperationspartner in Frage kommen, was auch nicht verwundern dürfte; schließlich wird sich ein Unternehmen keinem parteipolitischen, konfessionellen oder gar gewerkschaftlichen Lager zurechnen lassen wollen oder sich der Gefahr der Polarisierung der Mitarbeiter aussetzen. Dennoch besteht m.E. ein bisher noch nicht genügend erkanntes Potenzial dieser Träger. Sie könnten einen für Unternehmen wichtigen Dialog

---

<sup>1266</sup> Interview Fichter.

<sup>1267</sup> Vgl. zu einer solchen Kritik z.B. Hufer 1998.

<sup>1268</sup> Hierunter fallen im Verständnis der vorliegenden Arbeit Träger, die organisatorisch, finanziell oder ideologisch an Parteien, Kirchen, Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände gebunden sind.

<sup>1269</sup> Interview Kühnl.



zwischen Multiplikatoren ihres Lagers und Wirtschaftsvertretern organisieren, um von den Interessen und Determinanten der anderen zu erfahren. Sie könnten also eine Brücke schlagen bzw. Treffen organisieren zwischen Wirtschaft und politischen Anspruchsgruppen. Dass dies im Interesse der Wirtschaftsunternehmen liegt, wurde bereits in den Ausführungen zum CC und zur verstärkten politischen Kommunikationsarbeit der Unternehmen deutlich.

Da in der Arbeit die Sicht der Unternehmen dargestellt und nur sehr eingegrenzt die Situation der politischen Bildungsträger (interessengruppenungebunden oder nicht, staatlicher oder freier Träger) näher analysiert wurde, muss auf weitere Ausführungen verzichtet werden. Hierzu wäre eine vertiefende Untersuchung am Beispiel ausgewählter Träger nötig, um den Stand der Kooperationsoffenheit aus deren Sicht und Veränderungen im Aufgabenverständnis, der Zielgruppenansprache und anderer Faktoren in den richtigen Kontext setzen zu können. Bisher kann den Trägern jedoch noch keine große Flexibilität, die sich auf das Einlassen der Unternehmenswünsche bezieht, bescheinigt werden. Hier sei auch an das bereits an mehreren Stellen in dieser Arbeit erwähnte Fehlen von politischen Bildnern auf Tagungen zum CC und die ausbleibende Beteiligung an der Fachdiskussion in Aufsätzen etc. erinnert. Zudem ist ein nachhaltiges und spürbares Umsetzen der Synthesediskussion oder sind - abgesehen von den genannten Ansätzen - gar Kooperationsprojekte zwischen Wirtschaft und politischer Bildung nicht auszumachen.

Positiv zu vermerken ist allerdings, dass nun doch ein vereinzelt Annähern an das Thema CC bei Stiftungen und Trägern zu verzeichnen ist. Zu nennen ist hier zum einen die Friedrich-Ebert-Stiftung, in deren Bonner Räumlichkeiten die Expertentagung zum Thema *"Corporate Citizenship in Deutschland"* stattfand.<sup>1270</sup> Über die Tagung hinaus finden sich jedoch keine Hinweise, dass sich die Stiftung diesem Themenkomplex zugewandt hätte. Auch beteiligte sich die Akademie der politischen Bildung der Stiftung nicht an dem Diskussionsprozess. Daher ist davon auszugehen, dass die Beteiligung der Stiftung eher in die gesellschaftspolitische Stiftungsarbeit einzuordnen ist. Ebenfalls nur bedingt als Beispiel kann eine gemeinsam von der Evangelischen Akademie Bad Boll, der nichtkommerziellen Agentur *"mehrwert"* und dem Forum der Region Stuttgart organisierte zweitägige Tagung dienen. Während der Tagung, die den Titel *"Corporate Citizenship - Bür-*

---

<sup>1270</sup> Die Tagung fand am 26. Oktober 2001 in der Bonner Tagungsstätte statt und wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des *"Internationalen Jahres der Freiwilligen"* getragen.

*gerschaftliches Engagement von und mit Unternehmen in der Region Stuttgart* trug, beschäftigten sich die Vertreter aus Firmen, sozialen Institutionen, Wissenschaft und Politik mit der Fragestellung, wie sich die Erfahrungen mit diesem Thema von den angelsächsischen Ländern auf die bundesdeutsche Realität übertragen lassen. An der Resonanz von knapp 50 Teilnehmern lässt sich vielleicht auch das angesichts der wirtschaftlichen Probleme abnehmende Interesse am Thema "bürgergesellschaftliches Engagement" ablesen.<sup>1271</sup> Und dass sich die Evangelische Akademie der Frage des CC angenommen hat, kann wohl vor allem auf die Beteiligung einiger kirchlicher Einrichtungen an der Agentur "*mehrwert*" zurückgeführt werden. Hier wurde das Thema CC, wie beispielsweise auch das Thema "Wirtschaftsethik", immer wieder mal aufgegriffen und als Bildungsangebot angeboten,<sup>1272</sup> was m.E. auch wichtig ist. Ein fachdidaktischer Diskurs, wie politische Bildung damit umzugehen hat, bleibt bis heute aus. Damit muss festgestellt werden, dass sich keine wirkliche Annäherung von interessen-gruppenungebundenen Bildungsträgern an die Thematik vollzogen hat.

## **7.5 Zu den interessengruppenungebundenen Trägern – am Beispiel der Volkshochschulen**

Die rund 1.000 Volkshochschulen in Deutschland könnten durch ihre Bekanntheit und ihre regionale Verankerung eine der ersten Adressen für politische Bildungsangebote sein.<sup>1273</sup> Allerdings bewegt sich die Anzahl der Angebote zur politischen Bildung auf einem niedrigen Niveau und macht in der Regel nicht mehr als zwei Prozent am gesamten Bildungsangebot aus, das vielmehr von lukrativen Themenfeldern wie Gesundheit, Sprachen, EDV oder kaufmännischen Kursen dominiert wird.<sup>1274</sup> Im Gegensatz zu Veranstaltungen der politischen Bildung, die während der letzten zwei Jahrzehnte in ihrem Umfang am gesamten Stundenaufkommen um mehr als die Hälfte verloren haben, konnten Bildungsangebote, die auf berufliche Weiterbildung abzielen, aber auch Veranstaltungen, die dem Bereich "Wirtschaft/Ökonomie" zugerechnet werden, ihren Anteil sowohl bei Belegungen als auch am Stundenaufkommen erheblich ausbauen.<sup>1275</sup> Dies zeigt,

<sup>1271</sup> Vgl. hierzu die Veröffentlichung der Agentur "*mehrwert*" im Internet unter <http://www.agenturmehrwert.de/aktuelles/tagung.html> (Stand 01. Juli 2002). Vgl. auch den Hinweis unter <http://www.projekt-gemeinsinn.net/aktuell/index.htm> (Stand 03. Juni 2002) auf den Seiten des vom Centrum für angewandte Politikforschung und der Bertelsmann-Stiftung initiierten Projektes "*Gemeinsinn*".

<sup>1272</sup> Vgl. Studientag der Evangelischen Akademie Arnoldshain vom 19. Oktober 2002 "*Ethisches Investment - Herausforderung für Gewerkschaften, Kirchen und gemeinnützige Organisationen*".

<sup>1273</sup> Vgl. zu ihrem Marktvorteil mit Blick auf die politische Bildung Rudolf 2002 a, S. 202 ff.

<sup>1274</sup> Vgl. Pehl/Reitz 2002, S. 26.

<sup>1275</sup> Vgl. ebd., S. 22 und S. 30.

wo die Teilnehmer Prioritäten setzen und wie wichtig eine Vernetzung mit betrieblichen Anforderungen werden kann. Hierzu gehört die Auseinandersetzung mit Fragen, die sich zum Beispiel aus der Globalisierung ableiten, der Arbeitsplatzsicherheit, der Nachhaltigkeit, der sozialen Kompetenz aber auch der Beschäftigung mit den möglichen Folgen von gesetzlichen Auflagen und Veränderungen im Betriebsverfassungsgesetz, in Umweltrichtlinien etc.; also ein Aufgreifen von Themen, die gesellschaftspolitisch relevant sind, aber auch den Einzelnen sowie das Unternehmen in seiner Existenz und damit den Arbeitsplatz betreffen.<sup>1276</sup> Somit belegen die Teilnehmerzahlen, dass es für die VHS'en immer wichtiger wird, auch im Programmbereich "Gesellschaft" den Dialog mit den Unternehmen zu suchen, um gemeinsam Kurse zu planen und Referenten auch aus dem betrieblichen Alltag als Dozenten für die Einrichtung zu gewinnen. Aber auch umgekehrt, das umfangreiche Leistungspaket, hier sei nur auf *"Xpert personal business skills"* verwiesen, offensiv in die eigene politische Weiterbildung einzubringen, um vor allem auch die sozialen Kompetenzen und die Verantwortung des Einzelnen - eine wesentliche Aufgabe der politischen Bildung - wieder stärker auszubilden.

Die Vielschichtigkeit der VHS'en spiegelt sich auch in den differenten Bildungsangeboten wider. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Konzepte und Ansichten zur Zusammenarbeit mit Unternehmen. Die im Folgenden aufgezeigten Beispiele dienen der Ergänzung. Sie sollen verdeutlichen, dass in einzelnen VHS'en bereits Tendenzen der Zusammenarbeit mit Unternehmen im Feld der Weiterbildung und damit durchaus Öffnungsbestrebungen bestehen. Ein einheitliches Muster ist daraus jedoch nicht abzuleiten. Dazu war die Entscheidung für die aufgezeigten Beispiele - die nur angerissen werden können - viel zu sehr von Zufällen oder Empfehlungen bestimmt. Auch auf eine Darstellung des Für und Wider zu Kooperationsmodellen aus Sicht der VHS muss in der Arbeit verzichtet werden. Für eine genaue Analyse zu den Kooperationsmodellen, den Chancen und Barrieren und einer sich eventuell anschließenden Handlungsempfehlung sei auch hier eine weitere Forschungsarbeit angeregt.

Von den befragten Gesprächspartnern aus der Wirtschaft wurde die VHS nicht direkt als Partner für die Aus- oder Weiterbildung wahrgenommen und schon gar nicht als Partner für die PR-Abteilungen. Man verbindet mit ihr eher Töpfern und

---

<sup>1276</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur angedachten Kooperation zwischen der VHS Münster und der BASF AG in Kapitel 6.8.1.

auch Sprachkurse, die jedoch dem Freizeitangebot und nicht unmittelbar der beruflichen Bildung zugeordnet werden.<sup>1277</sup> Dies liegt unter anderem daran, dass den Gesprächspartnern gar nicht konkret bewusst war, wie das Produktportfolio der VHS aussieht. Demzufolge konnten sie Ergänzungen zum eigenen Fortbildungsangebot, den Unternehmenszielen bzw. sozialen oder gesellschaftlichen Feldern nicht ableiten. Das heißt, dass eine direkte Ansprache bzw. Angebotsunterbreitung durch die VHS'en zumindest den Interviewpartnern nicht bekannt gewesen ist. Solange man also nicht offensiv auf die Unternehmen zugeht und stärker das direkte Gespräch sucht, um Bedarf und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu eruieren, wird sich an dem m.E. existierenden "schiefen Bild"<sup>1278</sup> nichts ändern. Einigen Einrichtungen ist es jedoch gelungen, diese Barriere, die anscheinend zwischen Wirtschaft und VHS'en besteht, zu durchbrechen:

Brigitte Ebenhöch von der VHS Stuttgart erläuterte der Autorin im Telefongespräch vom 22. April 2002, dass es seit etwa eineinhalb Jahren eine Zusammenarbeit mit der DaimlerChrysler AG gebe. Alleine im Jahr 2001 fanden demnach 426 Veranstaltungen statt, für die sich die VHS verantwortlich zeichnete. Angeboten wird unter anderem die breite Palette der Fremdsprachen- und Kommunikationstrainings. Daneben finden sich aber auch betriebswirtschaftliche Seminare und Gesundheitsveranstaltungen der VHS im hauseigenen Weiterbildungsprogramm von DaimlerChrysler.<sup>1279</sup> Die Seminare finden in den Räumlichkeiten des Unternehmens, an verschiedenen Standorten und außerhalb der Arbeitszeit, also in der Freizeit, als Weiterqualifizierung statt. Es handelt sich um Tages-, Abend- und Wochenendseminare. *"Daimler finanziert das Projekt als solches, denn durch Teilnehmerbeiträge werden die Kosten ja nur zu einem Teil gedeckt."*<sup>1280</sup> Die Angebote und das Programm werden von der Personalabteilung für die Mitarbeiter ausgearbeitet und mit der VHS abgestimmt. Die VHS ist sozusagen Dienstleister und steht in Konkurrenz zu anderen Weiterbildungseinrichtungen. *"Die Seminare richten sich im Fokus auf die betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung."*<sup>1281</sup> Nachgefragt, ob denn auch Inhalte oder Angebote aus dem Bereich der politischen Bildung einfließen, wurde dies verneint: *"Spezielle Angebote zur politischen Bildung bzw. mit diesen Inhalten gibt es nicht."*<sup>1282</sup> Ebenso finden keine Seminare der VHS bei DaimlerChrysler zur interkulturellen Kompetenz statt,

---

<sup>1277</sup> Vgl. Kapitel 6.10.4.

<sup>1278</sup> Die VHS als Freizeitverein, was auch in einer Imagebefragung unter Meinungsbildnern zu überprüfen und näher zu analysieren wäre.

<sup>1279</sup> Vgl. DaimlerChrysler AG/Volkshochschule Stuttgart e.V. 2001.

<sup>1280</sup> Telefonat Ebenhöch.

<sup>1281</sup> Ebd.

<sup>1282</sup> Ebd.

obwohl es in der Bildungseinrichtung ein entsprechendes Angebot gibt, das erfolgreich bei einem andern großen Unternehmen (Alcatel) eingesetzt wird und auch in sozialen und staatlichen Institutionen für die Multiplikatorenarbeit Resonanz findet. Auf die Nachfrage, ob denn bei Alcatel Inhalte politischer Bildung einfließen würden, bestätigt die für interkulturelle Bildung zuständige Fachbereichsleiterin, Frau Aparicio; *"Ja, auf jeden Fall, das beinhaltet alles politische Bildung."*<sup>1283</sup> Allerdings würden auch hier die Schwerpunkte eng mit der Firma abgestimmt, da es ja darum gehe, die Führungskräfte für eine Auslandstätigkeit fit zu machen oder bestimmte Themen im Bereich interkultureller Kompetenzen zu erörtern.<sup>1284</sup>

Interkulturelle Kompetenzen und einen Beitrag zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit will auch die VHS Münster durch Weiterbildungskonzepte vermitteln. Dabei beschreitet sie einen neuen Weg, der auch für andere Einrichtungen eine Vorbildfunktion erfüllen kann, zumal hier die Finanzierung durch Beteiligung an einer Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung eingeworben wurde. Hierauf wurde bereits ausführlich eingegangen. Für die vorliegende Untersuchung ist dieses Projekt der VHS Münster von besonderem Interesse, da - wie die zuständige Projektleiterin Frau Eichler berichtete - erste Gespräche mit der BASF-Coatings-AG gelaufen sind, um zu ermitteln, ob auch der Aus- und Weiterbildungsbereich an diesem Projekt beteiligt wird und wie stark diese Ansätze in die betriebliche Weiterbildung der Mitarbeiter einwirken können. In diesem Fall ging die Anfrage zur Projektbeteiligung, für die es im Untersuchungszeitraum noch kein abschließendes Votum von der BASF gab, von der VHS aus.<sup>1285</sup>

Für das Zustandekommen der zuvor geschilderten Kooperationen gilt tendenziell, dass die Anfragen für Weiterbildungsveranstaltungen von den Unternehmen ausgingen. Dies bestätigt auch die Referentin für politische Bildung des VHS-Landesverbandes Nordrhein-Westfalen. Sie hat für den ursprünglich von der Deutschen Telekom angefragten Fachbereichsleiter der Kreis-VHS Viersen und Autor des Argumentationstrainings zu diesem Thema die Weiterbildung und Beratung der Trainer für den Ausbildungsbereich der Telekom übernommen.<sup>1286</sup> Zu befürchten ist jedoch, dass weitere Kooperationsansätze nicht angedacht werden, so hat sie zwar mit der Telekom ein Feedback vereinbart, konnte aber nichts

---

<sup>1283</sup> Telefonat Aparicio.

<sup>1284</sup> Vgl. ebd.

<sup>1285</sup> Telefonat Eichler. Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 6.8.1.

<sup>1286</sup> Telefonat Engel; eMail Hufer.

dazu sagen, wie die Umsetzung bei den Auszubildenden erfolgte. Auch die Zusammenarbeit mit DaimlerChrysler geht auf keine Initiative der politischen Bildner zurück und sie bleiben bisher außen vor. *"Man hat sich unserer Programm angesehen und ist dann auf uns zugegangen."*<sup>1287</sup> Ähnlich äußert sich auch Frau Aparicio: *"Ich habe mich um die Wirtschaft bisher nicht gekümmert."*<sup>1288</sup> Sie konnte zwar nicht mehr genau nachvollziehen, wie der Kontakt zu Alcatel zustande kam, verwies jedoch darauf, dass sie das Seminar regelmäßig anbiete und es entsprechend im Seminarprogramm zu finden sei. Beide Ansprechpartnerinnen wollen nun systematischer auf Firmen zugehen: *"Ich habe ja nun einige Erfahrungen gesammelt und es ist uns gelungen, einige Mittel zurückzulegen. Wir werden jetzt gezielter auf Unternehmen zugehen. So eine Zusammenarbeit ist schon lukrativ. Dafür werden wir eine Broschüre erstellen. Sie müssen denen ja schon was bieten, es lohnt sich ja nicht, denen einfach so was zu schicken. Es ist ja auch eine Frage, wie ernst nimmt die Wirtschaft die Volkshochschule."*<sup>1289</sup> Dies ist wesentlich abhängig vom Image und natürlich vom Bildungsangebot, welches mehr in den Firmen beworben werden muss. Das wollten die Gesprächspartnerinnen nun bis zum Ende des Jahres 2002 intensiver angehen und entsprechende Konzepte und Strategien entwickeln. Viel gewonnen wäre m.E. schon, wenn sie eine Bündelung ihrer Ressourcen ins Auge fassen und bei ihren Partnern in der Wirtschaft füreinander werben. Trotzdem ist das Modell der VHS Stuttgart m.E. ein Beispiel, das Schule machen könnte, wenn es bei der Zusammenarbeit mit DaimlerChrysler noch gelingt, interkulturelle Angebote und somit politische Bildung zu berücksichtigen. Beide Gesprächspartner unterstreichen aber auch, dass es schwierig sein dürfte, die Konzepte auf kleine Unternehmen und den Mittelstand zu übertragen, da hier eine heterogenere Teilnehmerstruktur vorherrsche. Daneben dürfte der Zeitfaktor, der in die Ansprache und Abstimmung mit einzelnen Betrieben zu investieren ist, nicht unterschätzt werden. Von daher sollte in erster Linie für die Festigung des Angebotes und zum Ausbau des Renommées auf Partnerschaften mit großen Firmen gesetzt werden. Langfristig sind m.E. jedoch auch Konzepte für kleinere Betriebe stärker zu offerieren.

Hier würde sich auch eine Zusammenarbeit mit der IHK anbieten. Erste Erfahrungen dazu gibt es in Köln. Hier hat die VHS gemeinsam mit der Handwerkskammer und der Stadt Köln eine Pilotstudie durchgeführt. Ziel der Untersuchung war die *"Analyse des Weiterbildungsbedarfs und der Weiterbildungsmöglichkei-*

---

<sup>1287</sup> Telefonat Ebenhöch.

<sup>1288</sup> Telefonat Aparicio.

<sup>1289</sup> Ebd.

*ten von kleinen und mittleren Unternehmen im Handwerk auf Basis von technologiebasiertem Lernen.*"<sup>1290</sup> Unter der Rubrik *"Erwartungen und Hoffungen"* der PowerPoint-Präsentation, die der Autorin vorliegt, wird unter anderem eine *"Verzahnung von Weiterbildungsträgern und Wirtschaft und damit die Möglichkeit einer umfassenden Vermittlung von politischer, sozialer und kultureller Bildung anstelle von reiner Fachqualifikation"*<sup>1291</sup> als Anspruch formuliert. Auch wenn, wie ein Telefongespräch mit dem zum Befragungszeitpunkt zuständigen Telelernbeauftragten der VHS Köln zeigte, die Ergebnisse noch nicht in ein konkretes Bildungsangebot eingeflossen sind, verdeutlicht es, dass eine Zusammenarbeit möglich ist.<sup>1292</sup>

Festzustellen bleibt, bezogen auf die hier skizzierten Ergebnisse, dass zwar erste Formen und Wege des aufeinander Zugehens zwischen Firmen und VHS'en stattgefunden haben, es diesen öffentlich-kommunalen Trägern aber nur in sehr begrenztem Maße gelungen ist, die Partner aus den Unternehmen an andere Inhalte heranzuführen. Dies kann zum einen daran liegen, dass zum Beispiel Angebote zum Kommunikationstraining von Unternehmen zu den eigenen Kapazitäten hinzugebucht werden. Für andere betriebsbezogene Weiterbildungsveranstaltungen, zu denen auch die Ausbildung interkultureller Kompetenz gehört, stehen - wie die Unternehmensfallanalyse zeigte - häufig genügend eigene Trainer zur Verfügung. Zum anderen sollte den VHS-Mitarbeitern der Leistungskatalog des eigenen Hauses besser bewusst sein und sie sollten zu stärkerem fächerübergreifendem bzw. ganzheitlichem Denken angeregt werden. Dies setzt eine hohe Dialog- und Austauschbereitschaft und gemeinsame Überlegen voraus, was man dem oder den Unternehmen anbieten könnte. Gelingt es hier, neben einer Profilschärfung, die Ressourcen in den Bildungseinrichtungen besser zu bündeln und zu vernetzen, dürften weitere Kooperationsprojekte möglich sein. Diese bringen zusätzliches Renommee und sichern die Finanzlage. Aber auch die Kommunikation/Werbung rund um die eigenen Leistungen muss m.E. deutlich verbessert werden. Die Erweiterung der Pressekommunikation gehört ebenso dazu, wie zum Beispiel das Erstellen von Empfehlungsschreiben der Projektpartner. Die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen und den Betrieben darf nicht länger dem Zufall überlassen bleiben, sondern muss strategischer angegangen werden. Dies gilt über die aufgezeigten Beispiele hinaus, die zwar belegt haben, dass ein erstes aufeinander Zugehen möglich ist, der Ehrgeiz für eine

---

<sup>1290</sup> Stadt Köln 2001, Folie 2.

<sup>1291</sup> Ebd., Folie 6.

<sup>1292</sup> Telefonat Ehmer.

langfristige Bindung fehlt ihnen m.E. jedoch noch. Für die VHS'en bedeutet das, dass das in ihr tätige Personal seine Beweglichkeit, auf neue Anforderungen zu reagieren und Chancen auch in eher "verpönten" Feldern aufzugreifen, erst noch unter Beweis stellen muss. Als weiteres Beispiel aus dem interessengruppenun- gebundenen Trägerbereich sei in ergänzender Absicht zum Abschluss auf die bereits angesprochene Kooperation des Büdinger Kreis e.V. mit der Dresdner Bank AG hingewiesen.

## 7.6 Mögliche Barrieren seitens der politischen Bildung

Am leichtesten dürfte es für die Bildungsträger sein, bei denen politische Bildung nur einen Teil der Arbeit ausmacht, ein für Unternehmen passendes Bildungsan- gebot zu konzipieren bzw. eine punktuelle Zusammenarbeit in einzelnen Bil- dungssegmenten einzugehen. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie, wie zum Beispiel die VHS, eine Paketlösung anbieten können, die sowohl kaufmännische und kommunikative als auch soziale und gesellschaftspolitische Qualifikationen bein- haltet. Dass entsprechende Kooperationen bisher nicht oder nur punktuell zu- stande gekommen sind, liegt daran, dass man bisher gar nicht gezielt auf die Unternehmen<sup>1293</sup> zugegangen ist. Fehlende bzw. unzureichende Marketingkon- zepte sind nur die eine Seite der Medaille, die dazu geführt haben, dass die Ein- richtungen bisher nicht als Bildungspartner für die untersuchten Unternehmen in Frage gekommen sind. Auch die Barriere in den Köpfen der Mitarbeiter der Bil- dungseinrichtungen, die nach wie vor ihre Zielgruppe mehr in den Individuen se- hen und dabei übersehen, dass diese durchaus auch Erwerbstätige sind, muss ebenso eingerissen werden, wie durch gezielte Imagearbeit das Bild der Bil- dungsträger positiv zu besetzen ist. Auch muss stärker über Bereichsgrenzen hinweg zusammengearbeitet werden. Nur so wird es möglich, Bildungsangebote aus einem Guss zu konzipieren oder über innovative bzw. interessante Veran- staltungen der Mitbewerber auf dem Laufenden zu bleiben.<sup>1294</sup> Die Chancen, die sich für die Einrichtungen durch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen bietet, sind vielfältig und wurden im Verlauf der Arbeit angesprochen.

---

<sup>1293</sup> Dies gilt für die untersuchten Unternehmen und die einbezogenen Bildungsträger.

<sup>1294</sup> Hierzu zähle ich auch Veranstaltungen von kirchlichen Einrichtungen wie z.B. die von der e- vangelischen Nachrichtenagentur idea organisierte Tagung für christliche Führungskräfte. So fand der 3. Kongress christlicher Führungskräfte im Januar 2003 in Hannover z.B. unter dem Titel *"Mit Werten in Führung gehen"* statt. Andere Tagungen, Veranstaltungen und Wettbewerbe wie die des DNWE oder von Verbänden bzw. Agenturen im Ehrenamts- bzw. Engagementbereich wurden bereits angesprochen und zählen ebenfalls hierzu.



Voraussetzung für eine Zusammenarbeit ist unter anderem auch, dass die Bildungseinrichtungen und ihre Mitarbeiter für die Unternehmensvertreter präsent sind; zurzeit sind sie es zumindest in den untersuchten Unternehmen effektiv nicht. Natürlich lassen sich auch Barrieren seitens der politischen Bildner nennen, die gegen ein zu intensives Kooperieren mit Unternehmen oder anderen Bildungseinrichtungen sprechen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, sind dazu m.E. die nachfolgenden Punkte zu nennen:

- Grundsätzliche Bedenken, die auf der Herrschafts- und Kapitalismuskritik fußen und eine innere, psychologische und motivationale Barriere darstellen und unterbewusst eine gute Arbeitsatmosphäre behindern.
- Befürchtungen, dass Unternehmen zu großen Einfluss auf Inhalte und auf Bildungsabläufe erhalten und damit ein Verlust an Definitionsmacht am eigenen Gegenstand und die Aufgabe des Beutelsbacher Konsenses die Folge ist.
- Vermutete Ausnutzungseffekte durch die Unternehmen, die sich nur die "Sahnehäubchen" aus dem Bildungsangeboten herauspicken und eventuell noch gute Mitarbeiter abwerben könnten.
- Starke bürokratische Strukturen und eine fehlende Aufbruchstimmung in den Einrichtungen, die einen Veränderungsprozess bremsen. Zudem fehlt auch häufig der Wille, mit anderen Partnern zusammenzuarbeiten.
- Fehlende Infrastruktur bzw. personelle Ausstattung, interne Konzepte, Qualifikationen und Partner im sozialen Bereich zur Verwirklichung von Personalentwicklungskonzepten wie zum Beispiel *"Switch"*.
- Fehlendes Renommee der Bildungseinrichtungen und das angeschlagene Image politischer Bildung, was es erschwert, Kunden außerhalb des traditionellen Teilnehmerfeldes zu gewinnen.
- Fehlen von Konzepten und Strukturen zur Ansprache von Unternehmen, ebenso wie das Wissen, wer denn anzusprechen ist und wo die Orte für eine unverbindliche Kontaktaufnahme sind.
- Angst zu einer Art "Klinkenputzer" herabgesetzt zu werden und Vertreten einer Einstellung, das nicht nötig zu haben.
- Trägerstrukturen, die Anspruch und Wirklichkeit des Bildungsalltages und -geschäfts nicht mehr widerspiegeln bzw. das praktische Agieren einschränken.
- Eine mangelnde Bedürfnisorientierung und ausbleibende Einlassung auf die Interessen der Zielgruppen der Bildungsarbeit.

Das größte Hindernis ist jedoch, dass man in den (untersuchten) Unternehmen die Bildungseinrichtungen nicht oder nur unzureichend kennt. Diese werden daher nicht als Partner im Weiterbildungs- und erst recht nicht im PR-Bereich angesehen. Dieser Einschätzung entgegenzuwirken, ist eine große Aufgabe und nur zu verwirklichen, indem die sich ergebenden Herausforderungen offensiv angegangen werden. Schwierig und für den Austausch hinderlich ist auch die Praxisferne der Wissenschaftler im Fach politische Bildung. Im Gegensatz zu den Praktikern sind sie nicht mit den konkreten Anforderungen der Bürger konfrontiert.

Wenig zweckdienlich ist es auch, wenn man sich als Bildungsträger einseitig oder zu stark auf die Förderung durch Bundes-, Europa-, Landes- oder sonstige Mittel festlegt. Diese arbeiten m.E. häufig der Entwicklung von Ereignissen hinterher und sind zu starr und bürokratisch. Zudem entsteht dabei eine zu starke Abhängigkeit von diesen Fördertöpfen, ohne dass individuelle Konzepte realisiert werden. Eine zu einseitige Ausrichtung auf Fördermittel verhindert damit auch die Erreichung von Marktfähigkeit und Unabhängigkeit (Sichtwort: Sicherung mehrerer Standbeine). Im umgekehrten Fall verfügen die Einrichtungen häufig auch über zuwenig Ressourcen (in sachlicher, zeitlicher, materieller Art, aber auch bezogen auf das Wissen um diese Verfahren) und länderübergreifende Partner, um sich für interessante Projekte, die von landes-, bundes- oder europapolitischen Einrichtungen oder auch Stiftungen ausgeschrieben werden, zu bewerben.

Alleine das Erkennen der Barrieren bzw. Hemmnisse kann schon ein Schritt zu deren Auflösung bedeuten und daher wurden sie hier aufgeführt. Als besonderes Problem erweist sich auf Grund der Recherchen die bereits teilweise problematisierte Bevorzugung von Agenturen in der Unternehmenslandschaft. Die Agenturen haben den Vorteil, dass sie ein anderes - wirtschaftsnäheres Image und Verständnis haben, mit dem sich auch ein Unternehmen besser schmücken bzw. mit dem es mehr anfangen kann. Aber auch die langjährigen Kontakte, die zwischen ihnen und den Unternehmen bestehen, machen ein Durchdringen der - zum Teil durch die Bildner mit ihrer starken Abgrenzung - "selbst aufgeschütteten Wälle" schwer. Daneben spielen aber auch die persönlichen oder politischen Kontakte und Verflechtungen eine wichtige Rolle, wie der Geschäftsführer von Cicero auf die Frage: *"Welche Rolle spielen Ihrer Einschätzung nach persönliche Kontakte bei der Auswahl von gesellschaftlichen Projekten durch Unternehmen?"* verdeutlichte: *"Sie fragen ja auch, welchen Einfluss politische Beziehungen haben. Das ist auf allen Gebieten ziemlich stark. Ich kannte Herrn Arnold, jetzt in Berlin, der*

*das Bündnis für Demokratie leitet, als Geschäftsführer. Er war ja früher der Vizepräsident der BpB. Dann habe ich ihn darauf angesprochen, ob er da mitmachen würde. Dann haben wir mit diesen Partnern das Konzept gemacht. Das hat die Agentur Cicero gemacht. Also die Verbindung dieser verschiedenen Partner. Da haben wir unser Know-how eingebracht, wie man einen solchen Wettbewerb gestalten und durchführen kann.*<sup>1295</sup> Die persönlichen Kontakte sind beim Zustandekommen und der Ausgestaltung von Kooperationen also in vielerlei Hinsicht hilfreich. Das verdeutlicht auch das geschilderte Kooperationsprojekt des Büdinger Kreis e.V. und der Dresdner Bank.

Den Vorsprung, den Agenturen zurzeit haben, können Bildungseinrichtungen versuchen durch ihr breites Produktangebot und ihr Netzwerk auszugleichen, auf das besonders die VHS intensiver setzen sollte. Hinzu kommt deren Nähe zu den Kommunen und zum Dritten Sektor, der ebenso ein Interesse an neuen Wegen der Imageaufwertung und finanziellen Konsolidierung hat. Damit sind weitere Befürworter und Wissensträger und eventuell Mittelgeber für die Startvorbereitung im Boot; sei es für die Freistellung von Mitarbeitern für entsprechende Projekte oder notwendige Werbeaktionen, in die dann auch mal ein Bürgermeister, Landrat bzw. Wahlkreisabgeordneter des Land- oder Bundestages eingebunden werden kann. Aktions- und damit Arbeitsfelder, die bisher von Marketing-, Kommunikationsagenturen oder Unternehmensberatungen besetzt werden, sind also nicht per se für Bildungsanbieter verloren.

## **7.7 Der notwendige Perspektiv- und Seitenwechsel**

Die Zentralen für politische Bildung und die anderen politischen Bildungseinrichtungen müssen in mehrfacher Hinsicht einen Seitenwechsel vollziehen, wollen sie den Anforderungen der Zeit genügen. Dabei muss politische Bildung ein deutlich wahrnehmbares Signal setzen, um den einzuleitenden Erneuerungs- und Öffnungsprozess in alle Richtungen zu verdeutlichen und zu kommunizieren. Hierzu gehört unter anderem eine stärkere Anbindung und Vernetzung mit Partnern, zu denen ich neben den traditionellen Bezugsgruppen ausdrücklich Firmen, aber auch Universitäten, soziale Einrichtungen und andere Bildungseinrichtungen zähle. Da jedoch im Fokus der Untersuchung die Vernetzung bzw. Koopera-

---

<sup>1295</sup> Interview Wolf.

tion mit Firmen steht, reduzieren sich die nun folgenden Vorschläge zum Perspektivwechsel demzufolge auf diesen Bereich.<sup>1296</sup>

An erster Stelle sollte in den Einrichtungen darüber nachgedacht werden, worauf die Ressentiments gegenüber der Wirtschaft gründen. Hat der Mythos Kapital-eigner versus Arbeitnehmer noch Bestand, oder muss die theorielastige und kapitalismuskritische Siebzigerjahre-Diskussion neu geführt werden? Das heißt, Polyzentrismus nicht nur in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen fordern, sondern auch bewusst in den eigenen Einrichtungen leben. Durch Recherchen und Gespräche sollten dann interne Vorbehalte beseitigt werden, bevor man in den Dialog mit den Unternehmen eintritt. Hilfreich ist es dabei sicherlich auch, einmal den Versuch zu unternehmen, die eigene Institution aus dem Blick eines Personalers oder eines PR-Verantwortlichen zu beleuchten und zu schauen: Was könnte für diesen bei der eigenen Einrichtung interessant sein? Was wird ihn stören oder irritieren?

Gänzlich ins Leere läuft das noch immer in der Bildungslandschaft und auch bei vielen sozialen Organisationen vorherrschende Bild, die Unternehmen als Kapitalisten verdienten soviel, die könnten ruhig mal was für gemeinnützige Organisationen "locker machen".<sup>1297</sup> Unternehmen verteilen schon lange nicht mehr Spenden nach dem "Gießkannenprinzip", sondern haben - wie in Kapitel 6.1.1 und an den jeweiligen Unternehmensfallbeispielen in den sich daran anschließenden Kapiteln aufgezeigt - klar definierte Unternehmensziele, die sie mit ihrem sozialen und gesellschaftlichen Engagement unterstreichen. Umdenken ist hier also dringend angesagt. Unternehmen orientieren sich immer mehr weg von Sponsoring hin zum bürgergesellschaftlichen Engagement, welches nachhaltig ausgelegt und darauf abgestellt sein soll, die unterschiedlichen Interessengruppen einzubinden. Hierauf gilt es, sich einzustellen und Konzepte zu entwickeln.

Da die Bildungseinrichtungen einerseits zunehmend auf (Finanz-)Partner angewiesen sind, um ihr Veranstaltungsangebot und den Betrieb der Einrichtungen gewährleisten zu können, sie andererseits aber über ein beträchtliches Wissenspotenzial bei ihrer Human-Ressource (den Programmplanern, Trainern, Seminarleitern und auch Sachbearbeitern, die im Hintergrund den Bildungsbetrieb orga-

---

<sup>1296</sup> Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>1297</sup> Auch wenn es zu begrüßen ist, dass sich die BpB nun auch auf einer Tagung im November 2001 des Marketings angenommen hat, so liest sich das Tagungsprogramm und der "*Online Newsletter Akquisos*" doch eher dahingehend.

nisieren) zurückgreifen können, gilt es, diese effizienter einzusetzen. Das heißt aktiver und auch ein wenig aggressiver mit dem auf den Markt zu gehen, was man anzubieten hat. Bildungseinrichtungen sind durchaus in der Lage, ergänzend zu ihrem Bildungsangebot, für kleine Firmen ebenso wie für große Unternehmen Entsprechendes (Veranstaltungen, Seminare, Wettbewerbe etc.) zu organisieren oder zu konzipieren. Für die VHS'en, die ja ebenso wie die Sparkassen in öffentlicher Hand sind, sollte es ein Leichtes sein, ihr Kuratorium und politisch Verantwortliche ebenso wie die Vorstände für entsprechende Konzepte zu gewinnen, die allen Beteiligten einen Mehrwert bieten könnten. Es muss einfach in den Einrichtungen mehr quergedacht werden (dürfen). Neuen Ideen und Konzepten sollte mehr Raum, aber auch Zeit zur Umsetzung gegeben werden. Zur Finanzierung könnte man sich in der Bildungslandschaft intensiver mit EU- und Bundes- bzw. Landesprogrammen auseinandersetzen, hierfür sind Mitarbeiter freizustellen oder Netzwerke einzurichten. Die entstehenden Kosten dürften sich ohne große Probleme amortisieren und zusätzliche Mittel nicht lange auf sich warten lassen. Bei alledem darf jedoch nicht der eigentliche Bildungsauftrag aus den Augen verloren werden. Zudem muss einer zu einseitigen Orientierung an Förderöpfen, Sponsoren und Kooperationspartnern schon im Vorfeld entgegengesteuert werden, um das eigene Bildungs-, Einrichtungs- und Handlungsprofil zu erhalten.

Bei der Konzeption und Gestaltung von Veranstaltungen gilt es auf mehr ästhetische Momente und erlebnis-inszenierende Elemente zu setzen. Zwar darf dabei nicht die zu vermittelnde Botschaft verloren gehen, doch ist dem Primat der Inhalte bei Events und Wettbewerben die erlebbare, unterhaltende unterschwellige Vermittlung vorzuziehen. Mit einem solchen Konzept der spielerischen und doch bildenden Wissensvermittlung, die sich möglichst im Kontext des oder der Kooperationspartner(s) bewegt, dürfte es für Bildner leicht sein, in diese Felder der Agenturen vorzustößen. Zum Beispiel gewinnen Plan- und Rollenspiele, die wichtige Methoden in der politischen Bildungsarbeit sind und über die sich auch soziales Lernen entwickeln lässt, in der Personalentwicklung und -anwerbung an Bedeutung.<sup>1298</sup>

Erwachsenenbildner und erst recht politische Bildner können und dürfen es sich nicht länger erlauben, ihre Aktivitäten anschließend auf das Bildungsangebot zu reduzieren. Es genügt in der Wirtschaft - und dies gilt auch für den Bildungssek-

---

<sup>1298</sup> Vgl. z.B. Massing 2002, S. 127.

tor - schon lange nicht mehr, zu sagen: "Wir haben ein gutes Produktangebot, sowohl was die Qualität als auch, was den Umfang anbelangt, unsere Preise sind fair etc., also werden die Kunden schon nachfragen."<sup>1299</sup> Die aufgezählten Faktoren sind für den Bildungsbereich sicherlich richtig und durch weitere Komponenten erweiterbar, doch stellt sich die Frage, ob dies auch wirklich immer zu den potenziellen Zielgruppen durchdringt. Die bisherigen Marketingaktivitäten sind daher schnellstmöglich auszubauen. Durch Absprachen untereinander und eine konsequente Arbeitsteilung dürfte von vorneherein eine Kostenreduktion bei gleichzeitiger Erzielung von Synergieeffekten eintreten, da im Verbund die Kosten leichter zu tragen sein sollten und der Wissenstransfer neue Erkenntnisse liefern sollte. Das bedeutet, weniger an bestehenden Strukturen festzuhalten und dafür prozessorientierter zu handeln und Zufälligkeiten als Lerneffekte zu begreifen. Zudem sollte die politische Bildungslandschaft mehr an ihrem Image und damit Erscheinungsbild arbeiten, häufiger mit einer Stimme reden und weniger auf Abgrenzung voneinander bzw. Verschiedenheit durch Pluralität achten, sondern mehr den Bezug untereinander herstellen. Das sollte zum Leitbild werden. Gelingt es hier, stärker als Gesamtmarke wahrgenommen zu werden, dürfte dies auch an den PR- und Personalverantwortlichen in den Unternehmen nicht vorbeigehen.

Um miteinander ins Gespräch zu kommen, muss von Seiten der politischen Bildner der erste Schritt unternommen werden. Nach dem Motto "durch Begegnungen lernen", gilt es, über den bisherigen Bereich hinauszublicken und Veranstaltungen, Tagungen, (Bildungs-)Messen oder auch Seminare zu besuchen, die Anknüpfungsmöglichkeiten bieten. Über den "Tellerrand" schauen bedeutet aber auch, von anderen Anbietern lernen. Gerade die VHS'en, aber auch einige andere, in der politischen Bildung tätige Häuser, arbeiten eng zusammen mit oder richten ihr Bildungsangebot aus an sozialen, ökologischen, karitativen oder staatlichen Einrichtungen. Diese Bindungen bieten aber auch die Chance, gemeinsam mit diesen Einrichtungen Grenzerfahrungen zu organisieren, wie dies bei *"SeitenWechsel"*, *"mehrwert"* und *"Switch"* beschrieben wurde. Der Vorteil für die Träger außerschulischer politischer Bildung liegt m.E. darin, dass sie einerseits einen besseren Einblick in die Befindlichkeiten der sozialen Einrichtungen haben und andererseits als ehrlicher Makler auftreten könnten. Für die Unternehmen würde diese Erweiterung der Programmpalette eine gute Möglichkeit bieten, ihre Mitarbeiter im lokalen Umfeld sozial weiterzubilden und gleichzeitig etwas für das

---

<sup>1299</sup> Konstruiertes Beispiel.

Image zu tun. Auch wäre dies eine Option, Einrichtungen in der außerschulischen Bildung besser kennen zu lernen.

Alle diese aufgeführten Anregungen und Optionen setzen jedoch einen Perspektiv- (Empathie) und damit Seitenwechsel in der Bildungslandschaft voraus. Weg vom "getreten" am "Boden liegenden" und am "Subventionstropf" hängenden, zum offensiv handelnden Bildner, der aktuelle Entwicklungen und Trends erkennt, aufgreift, keine Berührungsängste bezüglich des Zugehens auf Unternehmen hat und das Erkannte für sich nutzbar macht. Auf die Frage, wie denn ein Bildner vorgehen sollte, um mit Verantwortlichen in einen Dialog zu treten, um ins Unternehmen reinzukommen, antwortete Winfried Schlaffke: *"Ganz einfach, indem man (...) Zeitungen liest, vielleicht auch die Wirtschaftszeitung und dann geht das ganz einfach. Sie sind das Unternehmen Siemens, Sie sind das Unternehmen BMW, Sie sind ein Global Player. Wir verfolgen, wie Sie von Seattle bis Göteborg bis Davos [...] mit Interessengruppen konfrontiert werden; M.Z.]. Sie haben die Diskussionen um die Globalisierung gehört und Sie wissen, welche relativ gut organisierten Truppen hier via Internet Verständnis auf dem Feld der Globalisierung oder Internalisierung wie auch immer agitieren."*<sup>1300</sup> Dem müssen sich Unternehmen stellen. Demnach ist der Umgang mit und das Aufgreifen von aktuellen Sach-, Politik- und Gesellschaftsfragen ein wichtiger Anknüpfungspunkt für das Zustandekommen von Bildungsk Kooperationen. *"Besonders entschlossene Firmenchefs holen sich daher die Kritiker selbst ins Haus: Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie die Antikorruptionsvereinigung Transparency International und die Menschenrechtsgruppe amnesty international bieten sich Unternehmen als Berater an, um Einfluss zu gewinnen."*<sup>1301</sup> Politische Bildung könnte hier eine wichtige Brückenfunktion erfüllen. Allerdings ist sie *"ein bisschen in eine Orchideenenthaltung reingedrängt. Aber da kann man nur mit Geduld und Leistung und Nachweis, dass man wirklich etwas beitragen kann [entgegenwirken; M.Z.]. Da hat man viel zu viel versagt. Die ganzen Modeströmungen, die da kamen, also die Friedens- und Konfliktforschung, die da irgendwann mal 'A' und 'O' allen Seins erschien. Oder das politische Konzept auch der Siebzigerjahre haben mit der Konzentration eben auf Kapitalismus- und Imperialismuskritik dafür gesorgt, dass man heute nur noch mit tränenden Augen die sogenannten wissenschaftlichen Abhandlungen lesen kann, wie eben etwa die in den Siebzigerjahren zum*

---

<sup>1300</sup> Interview Schlaffke.

<sup>1301</sup> Fischermann 2001 a, S. 22. *"In der Protestszene sind solche Strategien umstritten. Viele Gruppen lehnen jeden Dialog ab, fürchten Vereinnahmung und den 'Greenwash': dass ein Konzern im großen Stil die Umwelt schädigt, aber zugleich hübsche kleine Umweltprojekte in seinen Citizenship-Berichten auflistet"* (ebd., S. 22).

*Maoismus (...). Also, wenn ich schlechte Laune habe, empfehle ich solche Lektüre manchmal. Natürlich kann sie bestehen, aber sie muss was dafür tun. Und mit Selbstbewusstsein etwas dafür tun und vorwärtsstrategisch, nicht etwa immer aus der Entschuldigungshaltung*"<sup>1302</sup> heraus.

Will der (politische) Bildner Moderator des Prozesses werden, muss in den Einrichtungen auch stärker reflektiert werden,

- wie sie von außen wahrgenommen werden,
- wie ihr Profil aussieht,
- was sie tun können, um ihr Profil und ihre Konzepte zu präsentieren,
- welche in den Medien aktuell und zukünftig besprochenen Themen relevant für Unternehmen sind, zu denen sie einen Beitrag liefern können.

Antworten und Lösungskonzepte aus der (politischen) Bildungsmisere können nur entwickelt werden, wenn man über den "Tellerrand" schaut bzw. einen Perspektivwechsel vornimmt und sich nicht nur in eigenen und m.E. zum Teil festgefahrenen traditionellen Bildungsstrukturen und Umfeldern bewegt. Wer, wie im Kapitel zuvor geschildert, Marketing betreiben möchte, muss sein Gegenüber und dessen Erwartungen auch kennen lernen. Nur so finden sich Themen, die neu akzentuiert werden können und politische Bildung zu neuen "Ufern" und Reichweiten führen.

## 7.8 Zusammenfassung

Zum einen ist ein erhebliches Reaktionsdefizit in den Zentralen für politische Bildung, aber auch in den anderen Bildungseinrichtungen festzustellen. Dies lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass ...

1. ... ein hoher bürokratischer Aufwand in den Einrichtungen betrieben wird. Veranstaltungen zumeist mindestens sechs Monate, eher jedoch schon für das ganze Jahr im voraus geplant werden, um Planungssicherheit zu haben. Ein anderer Grund liegt in dem knappen Finanzhaushalt.
2. ... starre Vorschriften alternative Konzepte und Projekte erheblich einschränken bzw. der Fördermittelkatalog auf bestehende Kooperationspartner abzielt.

---

<sup>1302</sup> Interview Schlaffke.



3. ... die knappe Finanzsituation dazu führt, die Bildungseinrichtungen an der "kurzen Leine" zu führen. Damit wird Flexibilität in der Angebotsplanung unterbunden, da immer mehr auf Fördermittel zu bestimmten Themen geachtet werden muss. Das Diktat der Bildungsplanung durch Bürokraten und Politiker schränkt die Freiheit des Bildungsträgers faktisch schon ein.
4. ... die Kapazitäten und möglicherweise auch die Qualifikationen in den Einrichtungen nicht den Anforderungen der Zeit entsprechen. Durch die Fremdvergabe von Veranstaltungsorganisationen an Agenturen durch die Zentralen für politische Bildung (wie zum Beispiel bei der bereits angesprochenen Tagung der BpB zum Thema "Rechtsextremismus" in Leipzig) werden keine eigenen Qualifikationen entwickelt. Damit wird eine eigene Profil- und Imageentwicklung im Sponsoringfeld unterbunden.
5. ... die unzureichende Öffentlichkeitsarbeit staatlicher Behörden, dazu führt, dass Dienstleistungsaufgaben, die zum Teil auch politische Bildungsträger zur Refinanzierung mit bewerkstelligen könnten, wie Aufklärungskampagnen zum Sozialsystem, an Agenturen und andere weitergegeben werden.

Zum anderen zeigen einzelne Aktionen und Projekte im Bereich der VHS'en, dass durchaus eine Zusammenarbeit mit Unternehmen möglich ist. Bestrebungen, wie die der bayerischen und hessischen VHS'en, den Begriff "Volkshochschule" stärker als Marke zu etablieren und durch gemeinsame und vor allem einheitliche Werbekonzepte die Dachmarke zu festigen und auszubauen,<sup>1303</sup> dürften imagefördernd wirken und auch bei anderen Einrichtungen Nachahmung finden. Was fehlt und ausgebaut werden muss, ist die (interne) Kommunikation dieser Lern- und Erfahrungshintergründe, um eine weitere Öffnung und Flexibilität in den Einrichtungen voranzutreiben und um aufzuzeigen, dass kein "Ausverkauf" der Bildungsziele an die Wirtschaft stattfindet.

Dringend erforderlich ist die Erweiterung des Blickwinkels auf die ökonomischen Belange und die Nutzenerwartung, die zu erfüllen sind, um als Partner anerkannt zu werden. Zeitgemäße Methoden und Bildungsangebote setzen voraus, dass man sich stärker am gesamten Markt orientiert und darauf achtet, was sich in der Weiterbildungslandschaft tut. Dabei darf man sich nicht nur im vertrauten Terrain

---

<sup>1303</sup> Vgl. hierzu z.B. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2002 c; Lößl 2001; Bayerischer Volkshochschulverband e.V. 2000.

bewegen, sondern muss auch stärker den Kontakt zu den beruflichen Bildnern und den Verantwortlichen in den Personalabteilungen suchen. Hierzu bieten sich Tagungen, Foren und andere offene Veranstaltungskonzepte als Ort des Austauschs an. Daneben ist es nötig, den direkten Dialog zu suchen und auch mal zum Telefonhörer zu greifen, um sich und seine Organisation ins Gespräch zu bringen, ein Angebot zu unterbreiten bzw. den Bedarf zu eruieren. Dies bedeutet jedoch, dass sich politische Bildungsarbeit neu strukturieren und von sich selbst ein neues Bild zeichnen muss. Dann kann sich der bisher anderen Disziplinen geneidete Erfolg einstellen. Winfried Schlaffke unterstreicht in seinen Ausführungen denn auch, der politische Bildner *"sollte sehr wohl eine gewisse Vorwärtsstrategie, sich selber zu präsentieren haben und bei Ereignissen, zu denen man etwas zu sagen hat, sich zur Kasse drängen und sagen: 'Wir sind auch da!'."*<sup>1304</sup> Als einen Grund, warum dies nicht geschieht, vermutet er unter anderem neben dem mangelnden Selbstvertrauen etwas provokant zugespitzt: *"Das macht alles Arbeit und es gibt ja nichts lästigeres als Arbeit - nicht?"*<sup>1305</sup>

## 7.9 Schlussfolgerung:

### Das erforderliche neue Profil politischer Bildner

Eine Neuausrichtung der außerschulischen politischen Bildung, die auf eine Kooperation mit Unternehmen abzielt, setzt zuallererst eine Profilschärfung voraus. Dies zeigen vor allem die Ergebnisse aus Kapitel 6.10. Zunächst ist eine repräsentative Imageanalyse vorzunehmen, die eine Bewertung der Bildner aus Sicht der potenziellen Partner, also der Unternehmen beinhaltet. Hierzu hat die vorliegende Arbeit bereits erste Hinweise vorgelegt. Ebenso spielt die Bewertung aus der Innensicht im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses eine Rolle. Einrichtungen politischer Bildung und ihre Mitarbeiter müssen als Grundvoraussetzung und zur Vermeidung innerer Reibereien Konsens über die Form der angestrebten Zusammenarbeit mit den Firmen herstellen. Dabei ist das Reflektieren der eigenen Potenziale der erste Schritt, um daraus ein Angebots- aber auch Fortbildungskonzept abzuleiten, welches außen präsentiert werden soll. Im Rahmen der sich anschließenden Soll-Analyse sind Ziele sowohl für die Partnergewinnung als auch für die eigene Fortbildung und den Imageaufbau zu definieren. Mittels eines Evaluations- und Bewertungsrahmens ist ein Kontrollsystem zu installieren, das hilft, die Fortschritte oder auch Fehler im richtigen Kontext zu bewerten und

---

<sup>1304</sup> Interview Schlaffke.

<sup>1305</sup> Ebd.

daraus zu lernen. Die Profilschärfung setzt damit zuerst einmal voraus, sich bewusst zu machen, wie und wo man von außen wahrgenommen wird und dann ein Bild zu entwerfen, wie man zukünftig aufgenommen werden will. Dieser Öffnungsprozess und das Einlassen auf gesellschaftliche und ökonomische Anforderungen, die von außen herangetragen werden, kann für den einzelnen, jahrelang in der politischen Bildung Tätigen eine "Seelenqual" bedeuten, wird hier doch dem utilitaristischen Konzept gefolgt und zudem die obligatorische Distanz zur Ökonomie teilweise aufgekündigt. Wichtig erscheint es mir in diesem Kontext auch nochmals daran zu erinnern, dass das von einzelnen Unternehmen oder auch im Verbund getragene Engagement (von Förderprogrammen über Wettbewerbe wie "Step21", "K.I.D.S.", "Start Social" etc.) nicht nur zur Imagebildung der Unternehmen dient, sondern auch Berührungspunkte zur (politischen) Bildungsarbeit bietet und letztlich einen gesamtgesellschaftlichen Mehrwert schaffen kann. Sich diesen Programmen einmal unvoreingenommen zu nähern und zu erfassen, was da gemacht wird, scheint m.E. ein wichtiger Ansatz, um den stark eingeschränkten Blickwinkel zu erweitern.

Auch wenn politische Bildung in der Schule nicht Gegenstand der Untersuchung war, könnte zum Beispiel die von Siemens 1997 initiierte und in der Zwischenzeit bundesweit angebotene Lehrerfortbildung "ZuWAS"<sup>1306</sup> ein interessantes Weiterbildungsangebot darstellen. Geht es doch auch in diesem Programm darum, *"Lehrkräfte aller Fachrichtungen (...) mit der engen Verzahnung von Wirtschaft, Technologie, Politik vertraut"*<sup>1307</sup> zu machen. Die für die Teilnehmer zusammengestellte Text- und Foliensammlung bietet neben der Hilfestellung für die methodische Arbeit auch einen inhaltlich komprimierten Mehrwert und damit Wissen zu Themen wie "Marketing", "Projektmanagement" etc. Aber auch für Bildungseinrichtungen außerhalb der Schule könnten eine solche Foliensammlung bzw. der Kontakt zu Referenten aus den Wirtschaftsunternehmen ein wichtiger Baustein im Bildungs- und Fortbildungsangebot sein. Da die Unternehmen am Erfolg ihrer Projekte interessiert sind, stehen sie Anregungen und Anfragen offen gegenüber. Entsprechend erfolgreich könnten Bildner mit Entwürfen sein, die neben der Jugend die große Gruppe der Erwachsenen und vor allem die aktiven Pensionäre ab 55 Jahren mit dem Anliegen der Verdeutlichung von wirtschaftlichen Funktionsabläufen stärker beachten. *"Hintergründe und Funktionsweise von Wirtschaftsprozessen zu verstehen, sollte in Zeiten des beständigen Umbruchs und*

---

<sup>1306</sup> Die Abkürzung "ZuWAS" steht für *"Die Zukunft bestehen - Wirtschaft, Arbeitswelt, Schule"*.

<sup>1307</sup> Siemens (ohne Datum), S. 2.

*Wandels durch neue Informationstechnologien und weltweiten Handel eine besondere Nachfrage erfahren.*<sup>1308</sup> Immerhin 17,3 % der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren ist an entsprechenden Bildungsangeboten interessiert, wobei es vor allem die Jugendlichen (14-29 Jahre) sind, die hier durch ein signifikant größeres Interesse hervorstechen.<sup>1309</sup>

Politische Bildungskonzepte, die auf die Unternehmen zugeschnitten oder auch von allgemeinen Interessenslagen bestimmt werden und Themen, von der Arbeitslosigkeit über die Bürgerbeteiligung bis zu Präventivmaßnahmen gegen Gewalt aufgreifen, dürften gute Chancen auf Verwirklichung haben (den richtigen Ansprechpartner in Unternehmen vorausgesetzt). Hier sind jedoch große zeitliche und auch sachliche Ressourcen im Vorfeld einzuplanen, um vorab in einer Bedarfserhebung, eventuell auch im Rahmen einer gezielten Anfrage bei Unternehmen, festzustellen, wo bzw. in welcher Form gemeinsame Projekte entstehen könnten.

Alles hier Geschilderte setzt jedoch ein verändertes Aufgaben-, Leistungs- und Wahrnehmungsverständnis vom politischen Bildner voraus. Politische Bildung als Dienstleistung zu verstehen, heißt eben auch am Zeitgeschehen teilzuhaben und aktuelle Ereignisse nicht nur nachrangig zu begleiten, sondern auch schon vorausschauende Angebote zu unterbreiten. Damit reicht es für die Einrichtungen nicht länger aus, an traditionellen Programmen und Angeboten festzuhalten. Mit der Veränderung der Lebensbedingungen, der globalisierten Informationsgesellschaft etc. entsteht auch eine veränderte Anspruchshaltung gegenüber politischer Bildungsarbeit. Politische Bildung muss sich wieder stärker in den Prozess als Gestalter und Berater einbringen. Dies geht nur, wenn man sich auch auf das Zeitgeschehen einlässt und zum Beispiel Chancen wie die Neujustierung des unternehmerischen Engagements durch CC nutzt. Die Erläuterung der Funktionsweise von Wirtschaftsprozessen und die Bearbeitung des Handlungsfeldes "Wirtschaft und Unternehmen" kann nur durch entsprechende Kenntnisse glaubwürdig, umfassend und professionell geschehen. Das setzt aber auch die Kenntnis von Determinanten und Trends sowie das Innenleben der Unternehmen voraus. Will man mit Unternehmen kooperieren und ihnen attraktive Angebote unterbreiten, sind diese Kenntnisse noch auszuweiten.

---

<sup>1308</sup> Rudolf 2002 a, S. 127.

<sup>1309</sup> Vgl. ebd., S. 127 f.

Aus den von Vorsicht geprägten Äußerungen des Geschäftsführers des Bündnisses für Demokratie und Toleranz, der bei seiner Arbeit eng mit Unternehmen zusammenarbeitet, somit die Ansprüche von Personal- und PR-Abteilungen ebenso kennt, wie die Arbeit der Zentralen für politische Bildung, liegt es in der Hand der Bildner, aktiver auf die Unternehmen zuzugehen. Gefragt, *"Was müssten politische Bildner oder politische Bildungseinrichtungen/Institutionen tun, um mit Unternehmen zusammenarbeiten zu können bzw. mit diesen wieder in Kontakt zu kommen?"*, antwortete er: *"Sie müssten direkt auf die Unternehmen zugehen - in die Offensive gehen."*<sup>1310</sup> Ähnlich äußerte sich auch der ehemalige Leiter der HLZ und Vizepräsident der BpB, wenn er bemängelt, dass die Bildungsarbeit zu stark auf Lehrer und den öffentlichen Bereich ausgerichtet sei, zumal man auf diesem Feld noch mit anderen Anbietern wie den Lehrerfortbildungsstellen konkurriere.<sup>1311</sup> Dies bedeutet für Einrichtungen wie Bundes- und Landeszentralen aber auch für andere politische Bildner, weg von der überproportional hohen Anbindung an die schulische Bildung, hin zu einer stärkeren Konzentration auf die außerschulische politische Bildung, denn gerade hier sind neue Kompetenzfelder aufzubauen. Die vorgestellten Wettbewerbe und Personalentwicklungskonzepte zeigen, dass es hierfür eine Reihe von Ansatzpunkten gibt.

Eine Wahrnehmung und Akzeptanz als Partner außerhalb des bisherigen Handlungsfeldes kann also nur erreicht werden, indem man offensiv auf andere Organisationen und Unternehmen zugeht und sie kennenlernt. Dies ist - wie aus den Interviews zu entnehmen ist - bisher äußerst selten geschehen.<sup>1312</sup> Eine bessere Wahrnehmung setzt die Teilnahme sowohl als Besucher aber auch als Aussteller oder Redner an diversen Veranstaltungen voraus, die sich um soziales, ökologisches, ethisches und bürgergesellschaftliches (Unternehmens-)Engagement drehen und einen Bezug zur politischen Bildung vermuten lassen. Hier besteht die Chance, erste Kontakte zu knüpfen und sich ein Bild von der Marktlage zu machen. Denn diese Veranstaltungen bieten die Chance, mit Entscheidungsträgern in den Unternehmen in einen Dialog einzutreten und abzuschätzen, wo Berührungspunkte liegen. Daneben kann das Konzept politischer Bildungsarbeit präsentiert und in Verbindung zu Personen und Organisationen gebracht werden. Gleichzeitig kann der Blick auf alternative Konzepte und Anbieter neue Anregungen und Kooperationsformen herbeiführen und zum Umsetzen anregen. Die ge-

---

<sup>1310</sup> Telefoninterview Arnold.

<sup>1311</sup> Interview Wolf.

<sup>1312</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 6.10 und 7.2 bis 7.5.

wonnen Erfahrungen und das Wissen um alternative Optionen müssen besser und breiter kommuniziert werden. Dazu ist ein entsprechender Berichterstattungsmodus für die interne und externe Kommunikation der Möglichkeiten, aber auch der Problemfelder zu initiieren.

Akzeptanz und Wahrnehmung von Einrichtungen sowie des politischen Bildungsansatzes sind natürlich auch medienzentriert und damit von der öffentlichen Betrachtung abhängig. Vertreter und Multiplikatoren in der politischen Bildungslandschaft müssen daher mehr Präsenz zeigen. Die Interviews und Recherchen haben gezeigt, dass für die Gesprächspartner in den Unternehmen politische Bildung nicht greifbar ist, was sowohl für die Inhalte als auch für Einrichtungen und Personen gilt.<sup>1313</sup> Solange jedoch in der Gesellschaft und damit auch in den Unternehmen nicht klar ist, wofür politische Bildung steht, kann sich auch kein Interesse an ihrer Einbeziehung abzeichnen. Der Begriff, aber auch die Bildungskonzepte müssen deshalb griffiger, die Konturen, Aufgaben und Ziele klarer und deutlicher von den Vertretern des Fachs herausgearbeitet, der Gesellschaft präsentiert und regelmäßig auf ihre Akzeptanz und Wertigkeit überprüft werden. Es sollten demzufolge neue Kampagnen-, Kommunikations- und Marketingwege beschritten werden. Dies geht allerdings nur im Verbund der Bildungsträger, eventuell unter Federführung der Zentralen für politische Bildung. Die Beispiele der vorgestellten VHS'en lassen erahnen, dass durch gezieltes Marketing und Aufzeigen der Existenz sowie der Fähigkeiten politischer Bildung und der damit verbundenen Möglichkeiten mehr Kooperationen möglich wären.

Die Einrichtungen außerschulischer politischer Bildung müssen daher dem Eindruck entgegensteuern, Verwalter ihrer selbst zu sein. Wenn sie wahrgenommen werden, dann werden den politischen Bildnern zum Beispiel von dem Geschäftsführer der Agentur Cicero ebenso wie von dem des Bündnisses für Demokratie und Toleranz (beides Kenner der Bildungsszene) entsprechende Kompetenzen abgesprochen, worauf bereits eingegangen wurde. Es ist wichtig, Kompetenzen wieder stärker im eigenen Haus anzusiedeln oder durch Kooperationen Qualifikationsprofile und Sachverstand im politischen Bildungsnetzwerk zu verorten. Will man Sponsoring-Projekte im sozialen und gesellschaftlichen Bereich erschließen, muss also darüber nachgedacht werden, wie und wo entsprechende Kompetenzen vorzuweisen sind. Dies kann man am besten, indem man auf eigene erfolg-

---

<sup>1313</sup> Diese qualitativen Ergebnisse gilt es in einer quantitativen Imagebefragung unter Wirtschaftsvertretern zu verifizieren und gegebenenfalls zu untermauern. Vgl. dazu auch Rudolf 2002 a, S. 222 ff.

reich durchgeführte Kampagnen, Wettbewerbe und Veranstaltungen verweist und entsprechende Kapazitäten im Haus oder gegebenenfalls bei Partnern (Bilden einer strategischen Allianz), die sich dann aber auch schnell zu Konkurrenten entwickeln können, vorhält. Da eine solche Richtungs- und auch Qualitätsveränderung nicht kurz-, sondern nur mittelfristig zu bewerkstelligen ist, sollte dies im Verlauf der allgemein forcierten Marketing- und Qualitätsmanagementprozesse eingeplant und durch Projektpläne sowie Soll-Ist-Vergleiche überprüft werden. Hilfreich ist dabei auch immer, Marktanalysen anzustellen bzw. mit einzubeziehen. Zu überlegen ist nicht nur, wo politische Bildungsträger mit Unternehmen in Kontakt kommen und Gelder "abgreifen" können, sondern vielmehr, welche Interessen es in der Bevölkerung gibt, die mit politischen Bildungsthemen und -konzepten aufgegriffen werden können und Unternehmensinteressen betreffen. Gleiches gilt für das Aufspüren von Trends und Erwartungen in den Unternehmen, wozu die vorliegende Arbeit einen ersten Beitrag leisten will.

**Der politische Bildner**, der als Ansprechpartner von der Wirtschaft akzeptiert, für Veranstaltungen und Weiterbildungsangebote gebraucht bzw. als kompetent wahrgenommen werden möchte, **muss m.E. demnach ...**

- ... ständigen Kontakt zu den Ansprechpartnern in den Unternehmen halten;
- ... auf Veranstaltungen und Tagungen, die Berührungspunkte zur politischen Bildungsarbeit bieten (wie zum bürgergesellschaftlichen Engagement oder denen des DNWE), Präsenz zeigen;
- ... neue Formen der Präsentation aufgreifen, als Redner und Aussteller auf Veranstaltungen Kompetenz unterstreichen;
- ... seinen Erfahrungshorizont zum Thema Marketing in eigener und fremder Sache ausweiten;
- ... auf dem aktuellen Stand zu Fort- und Weiterbildungsvorstellungen in den Unternehmen sein;
- ... sein Wissen und das seiner Institution zu Themen wie CC und Nachhaltigkeit ausbauen;
- ... bestehende Konzepte zur Persönlichkeitsentwicklung, zur sozialen Kompetenz, zur Ökologie und anderen, die Bildungsarbeit schon seit Jahren bestimmenden Veranstaltungen auf ihre Verknüpfungsfähigkeit zur betrieblichen Weiterbildung überprüfen und weiterentwickeln;
- ... flexibler und schneller auf aktuelle politische Lageentwicklungen in der Bildungsplanung reagieren können;

- ... stärker zum "Trendscout" (in der Gesellschaft und den die Wirtschaftsunternehmen bewegenden Dingen) werden, den Trend erkennen, thematisieren und nutzen, ohne sich ihm unterzuordnen;
- ... gute rhetorische und kommunikative Fähigkeiten aufweisen;
- ... an einem wirtschaftsadäquaten Image arbeiten, was auch die Ästhetik des Kleidungsstiles und der Ausdruckweise bedingt;
- ... sich und die Einrichtung vermarkten, was ein entsprechendes markantes Profil und ein nach außen kommuniziertes Konzept voraussetzt;
- ... die Presse- und Kommunikationsarbeit intensivieren und an gesellschaftlichen Diskussionen in den Medien teilnehmen, um eine bessere Beachtung zu erzielen;
- ... Sponsoring (mit Blick auf Unternehmen) und Social Marketing-Kompetenzen (mit Blick auf entsprechende Kampagnen von Nicht-regierungsorganisationen und Regierungen) begleiten und vernetzen sowie deren Konzeption und Durchführung anbieten;
- ... eine Veranstaltung oder ein Konzept entwerfen, welches möglichst von einer breiten Zahl von Bildnern getragen und über Jahre hinweg - natürlich den gesellschaftlichen Veränderungen angepasst - hilft, einen Wiedererkennungs- und Imageeffekt zu erzielen. Hierfür würde sich zum Beispiel der Tag der deutschen Einheit oder ein anderes historisch und politisch denkwürdiges Datum anbieten, an dem durch eine Vielzahl von Veranstaltungen, Wettbewerben und Ausstellungen neben der Würdigung des Ereignisses politische Bildungsangebote offensiv kommuniziert und dadurch deutlich werden;
- ... auffindbar sein. Das heißt, dass es für das Unternehmen ebenso wie für den einzelnen Bürger möglich sein muss, ohne großen Aufwand das passende Bildungsprogramm und den entsprechenden Ansprechpartner zu finden. Entsprechend sind Bildungsangebote im Verbund der Träger und offensiver darzustellen;
- ... zur Profilschärfung von Aufgaben und Zielen beitragen, die mit politischer Bildungsarbeit verfolgt werden. Daneben muss aber auch deutlich werden, wofür politische Bildung an sich steht und welche Einrichtungen und Bildner damit in Verbindung zu bringen sind;
- ... letztlich muss der politische Bildner, der mit Unternehmen kooperieren will, offen sein und einen Missionierungsanspruch früherer Tage, wie er in der Synthesediskussion der Siebzigerjahre vorhanden war und auch noch heute spürbar ist, ablegen, ohne dabei elementare demokratierelevante politische Bildungsziele den wirtschaftlichen Interessen unterzuordnen.



Mit alledem einhergehen muss auch ein verändertes Verständnis des politischen Bildners selbst. Er sollte sich stärker über die Dienstleistungsfunktion gegenüber der Zielgruppe definieren. Im Sinne der vorliegenden Arbeit gilt es bei den Überlegungen zur Ausrichtung des Bildungsangebots, neue Zugangswege eben auch über die Wirtschaft zu suchen. Die **Dienstleistungsfunktion politischer Bildner** muss dahin gehen - und damit erweitere ich den von einigen Autoren geforderten und beschriebenen Dienstleistungsgedanken<sup>1314</sup> um eine neue Dimension -, das Know-how der politischen Bildner für Kampagnen, Wettbewerbe und sonstige bürgergesellschaftliche Aktivitäten der Unternehmen (nicht nur für Behörden etc.) einzubringen. So können unter anderem politische Bildungsbotschaften und Inhalte vermittelt bzw. aufgezeigt werden, dass diese mit integrierbar sind. Die Aufgaben der Bildner als Dienstleister können sich in einem breiten Spektrum bewegen. Von der reinen Beratungsfunktion bis hin zur Organisation der Wettbewerbe und Veranstaltungen über die inhaltliche Konzeption und Betreuung wie auch der Moderation von Prozessen sind hier den Einrichtungen keine Grenzen gesetzt. Verbunden mit dieser neuen Aufgabe und stärkeren Nachfrage- bzw. Nutzerorientierung könnte es gelingen, in Teilen den dringend erforderlichen Weg aus der einseitig orientierten und subventionslastigen politischen Bildungsarbeit zu beschreiten. Mit der Neuorientierung einhergehend könnte nicht nur die Finanzbasis verbessert werden, sondern auch die Akzeptanz für politische Bildungsaufgaben durch die breitere Präsenz bzw. die Vermittlung politischer Bildungsziele eine Stärkung erfahren. Nicht zuletzt wird es m.E. auch möglich sein, über die Aktivitäten der Wirtschaft, die diese ohnehin machen würde, auch politische Bildungsinhalte und -botschaften zu transportieren und ihnen einen Raum zu verschaffen. Man muss also nicht nur ein politischer Bildungsträger sein, sondern teilweise zur politischen Bildungs- und Kommunikationsagentur werden, um so weitere Finanzquellen für die Bildungsarbeit zu erschließen. Selbstverständlich darf dabei aber die eine Arbeit (Beratungs- und Agenturleistungen) der anderen (Bildungsarbeit) nicht entgegenstehen bzw. inhaltlich kontraproduktiv wirken.

Um all das zu verwirklichen, ist m.E. ein **neuer Typus politischer Bildner** erforderlich. Mit den derzeitigen Strukturen und dem Ausbildungsstand politischer Bildner ist das m.E. in der Regel (noch) nicht zu erreichen, was aber auch eine Untersuchung wert wäre, um das Professionalitätsniveau der Bildner in dieser Hinsicht zu ermitteln. Umfassende **Professionalisierungskonzepte** sind zu ent-

---

<sup>1314</sup> Vgl. z.B. Rudolf 2002 a, S. 109 ff., ders. 2002 b, S. 50 f.; Rudolf/Zeller 2001, S. 149 ff.; Sander 2001 c, S. 180 ff.

wickeln, um den aufgeschlossenen Bildnern entsprechende Unterstützung und Know-how zukommen zu lassen. Man sollte sich hier neben einer Vermittlung von Sachkenntnissen und Fähigkeiten zur Erschließung von Kooperationen und zur Bearbeitung des Handlungsfeldes Wirtschaft und Unternehmen in Bildungsangeboten an Konzepte wie *"SeitenWechsel"* anlehnen (**Austausch politischer Bildner mit Wirtschaftsvertretern/-angestellten**). Denn darum muss es m.E. in erster Linie gehen: Ein Eintauchen in eine für Bildner in der Regel bisher fremde Welt zu ermöglichen, um diese besser verstehen und kennen zu lernen und gegebenenfalls auch kritisieren zu können. Aber auch **Schulungskonzepte** für politische Bildner zur Befähigung der Dienstleistungs-/ Beraterfunktion<sup>1315</sup> und zur Gestaltung einer besseren PR in eigener Sache<sup>1316</sup> sind hier gefragt.

Zuerst gilt aber, was der Manager Joachim von Harbou fordert: Den Abbau von Ressentiments auf beiden Seiten anzustreben.<sup>1317</sup> Es zeigt sich, Flexibilität, Offenheit und die Bereitschaft etwas Neues auszuprobieren bzw. neue Partner hinzunehmen, werden immer mehr zu zwingenden Erfolgskriterien, will man am Bildungsmarkt weiter bestehen. Daher sind auch **Fragen des Selbstverständnisses und der Leitbildentwicklung** angesprochen und zu klären.

---

<sup>1315</sup> Agenturrecht, Abrechnungsmodelle, Verkaufssituation, Auftreten, Konzeption und Produktionsablauf von Materialien etc.

<sup>1316</sup> Medientrainings zur Teilnahme politischer Bildner an derartigen Diskussionen, Ansprache von Unternehmen etc.

<sup>1317</sup> Interview v. Harbou.

## 8. Erkenntnis für Theorie und Praxis politischer Weiterbildung

### 8.1 Gesamtfazit

#### 8.1.1 Politische Bildung und Wirtschaftsunternehmen, ein lohnender Gegenstand?

*"Wissenschaftler und Manager reden über dasselbe Thema, allerdings nicht in derselben Sprache und vor allem nicht miteinander."*<sup>1318</sup> Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich auch politische Bildner bzw. Politikdidaktiker und Manager teilweise mit ähnlichen Fragen beschäftigen, häufig sogar über dieselben Themen reden, allerdings unter genau diesen Bedingungen: nicht in derselben Sprache und vor allem nicht miteinander. Neben der Klärung der Sprachwahl, des Begriffs und der Aufgaben politischer Bildung gilt es daher, Diskussions- und Begegnungsräume zu schaffen, aber auch bestehende zu nutzen, um den Dialog zu beleben. Nur so und durch das "Eintauchen", den Seitenwechsel (Empathie), in den Bereich des Anderen, kann eine gemeinsame Sprach- und Aufgabenregelung bzw. ein beidseitiges Verständnis gefunden werden, das eine Interessenabwägung und Annäherung erlaubt. Von Seiten der außerschulischen politischen Bildung muss daher dringend ein interner Diskussions- und Klärungsprozess einsetzen. In diesem wird rückhaltlos zu eruieren sein, welche Einflussmöglichkeit man auf Kooperationen nehmen kann und wohin man mit Projekten will. Denn eines ist evident: Durch ihre Projekte erschließen sich die Unternehmen und Verbände neue Einflussmöglichkeiten und Wissenskompetenzen, die umgekehrt den Bildungspartnern verschlossen bleiben oder gar verloren gehen. Hier sei die an Beispielen verdeutlichte fehlende Fachkompetenz bei der Organisation größerer Projekte und Kampagnen, aber auch die Zunahme der Konkurrenz um Projektmittel und Aufmerksamkeiten genannt, die politischen Bildungseinrichtungen dann wiederum verloren gehen. Die Unternehmen dringen in Tätigkeitsfelder politischer Bildung ein und werden zu finanziell potenten, aber beratungsbedürftigen Mitspielern oder auch Konkurrenten. Dies wurde an verschiedenen Beispielen, so aus dem Bereich der sozialen Kompetenzen, der Förderung bürgerschaftlichen Engagements und der Ausrichtung von Wettbewerben in Kapitel 5.9 und 6 aufgezeigt.

In Kapitel 1.4 wurden die Gründe für eine Kooperation von politischen Bildungsträgern und Wirtschaftsunternehmen bereits ausführlich dargelegt. Das soll an

---

<sup>1318</sup> Gößling/Priddat 1997, S. 23.

dieser Stelle nicht wiederholt werden. Es gibt allerdings zu dem oben genannten Aspekt drei weitere zu ergänzen. Sie sprechen dafür, die Wirtschaftsunternehmen näher ins Auge zu fassen und berühren das Selbstverständnis politischer Bildungsträger, das es in diesem Zusammenhang neu zu diskutieren gilt.

1. *"Die Ideologie des Neoliberalismus beinhaltet ein Denken in Kategorien, wie Durchsetzung, Selbstbehauptung oder instrumentelle Nützlichkeit",*<sup>1319</sup> dies ist nicht zu leugnen und wird sich auch nicht ändern lassen. Daher bringt es wenig, wenn dies von den Kritikern in einen Gegensatz zu wünschenswerten Handlungen wie sozialem Engagement bzw. sozialer Verantwortung der Mitarbeiter gebracht wird.<sup>1320</sup> Beides ist m.E. miteinander vereinbar. Denn, wie die Falluntersuchungen zeigen, leben die Unternehmen durchaus bürgerschaftliches Engagement und versuchen, Bedürfnisse der Gesellschaft und der Mitarbeiter in die Unternehmenskonzepte zu integrieren. Deswegen ist es auch so wichtig, sich näher damit auseinanderzusetzen, um auch hier ein bisher nicht ausgeschöpftes Potenzial aufzuspüren.
2. Unternehmen begreifen die Bürger verstärkt als Zielgruppe ihres Kommunikations- und Krisenmanagements, da diese in der globalisierten Weltgemeinschaft ihre Proteste stellenweise gegen sie richten. Hier liegt ein Ansatzpunkt für politische Bildner, Angebote zu platzieren, die in das Unternehmensengagement hineinpassen, es nachhaltig begleiten und die inhaltlich überzeugen. Es gilt aber auch, die Bürger mündig zu machen und sie über die Aktivitäten und Motive der Unternehmen zu informieren, damit sie entsprechende Beurteilungskompetenz aufbauen können und nicht schutzlos der interessengeleiteten Kommunikation der Unternehmen ausgesetzt sind.
3. Wenn es darum geht, ob sich politische Bildung durch Kooperationen auf Wirtschaftsunternehmen einlassen kann und soll, spielen nach Ansicht einiger Interviewpartner aus Bildungsträgern Befürchtungen eine Rolle, sie könnten zu sehr in den Einfluss der Wirtschaft geraten. Hier muss man sich jedoch vor Augen führen, dass politische Bildung auch heute nicht mehr frei von Einfluss ist, es vielleicht auch nie war. Die Träger sind zwar im überwiegenden Teil in nichtstaatlicher Trägerschaft, viele allerdings angebunden an Interessengruppen und/oder abhängig von öffentlicher Förderung. In Zeiten leerer öffentlicher Kassen fließt diese spärlicher oder nur noch als Projektmittelförderung und verpflichtet damit auch zu bestimmten Inhalten. Von Freiheit

---

<sup>1319</sup> Hufer 2002 a, S. 237.

<sup>1320</sup> Vgl. für einen solchen Versuch ebd., S. 237.

kann da keine Rede sein, warum also nicht mit Wirtschaftsunternehmen kooperieren und Projekte zum gegenseitigen Nutzen entwickeln. Dabei gilt es freilich, vorab Grenzen zu setzen, wieweit man zu Zugeständnissen bereit ist, was organisatorisch und was inhaltlich möglich ist.

In jedem Fall bietet sich der Bereich der Wirtschaft inhaltlich und mit Blick auf Kooperationen als ein lohnender Gegenstand bzw. ein Handlungsfeld außerschulischer politischer Bildung an, dem mehr Beachtung geschenkt werden sollte.

### **8.1.2 Bewertung der Kooperationsmöglichkeiten von politischer Bildung und Wirtschaft**

Auf eine detaillierte Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Arbeit soll an dieser Stelle verzichtet werden, da bereits am Ende der erkenntnisgewinnenden Unter- und Hauptkapitel Zusammenfassungen und Zwischenfazits für den jeweiligen Abschnitt erfolgten. Zunächst bleibt allgemein festzuhalten, dass neben einer theoretischen Erschließung des Themas und der daraus resultierenden ersten Überlegung aufgezeigt werden konnte, welche Entwicklungen sich im Bereich der Unternehmen aktuell vollziehen. Damit wurde ein Primärziel erfüllt, nämlich bisher unentdeckte oder vermutete Anknüpfungspunkte für politische Bildung herauszuarbeiten und sie auf ihre Akzeptanz in Unternehmen hin zu überprüfen. Dadurch wurde die Zielgruppe "Unternehmen" transparenter gemacht. Analysiert wurde zudem, wie politische Bildner auf die neuen Anforderungen reagieren bzw. worauf sie sich gegebenenfalls einzustellen haben, wenn sie mit Unternehmen zusammenarbeiten wollen. In der Summe wurden damit auch die eingangs aufgestellten vier leitenden Forschungsfragen ausführlich beantwortet:

1. Auf die Frage "In welchen Feldern ist eine Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen denkbar und welche Handlungsfelder eröffnen sich für politische Bildung?" wurde in Kapitel 3 und durch praktische Beispiele zum Teil auch in Kapitel 5 eingegangen. Dabei wurden zunächst denkbare Kooperations- und Handlungsfelder beschrieben, dann anschlussfähige Themenfelder in der politischen Bildungsarbeit gesucht und dies alles wurde an Unternehmens- und Projektbeispielen weiter verdeutlicht.

2. "(Wie) gewinnt politische Bildung für Unternehmensentwicklung (Leitbild, Corporate Citizenship) und berufliche Qualifikation (hier stehen soziale Kompetenzen im Fokus) an Bedeutung?" Politische Bildung gewinnt immer mehr an Bedeutung für diese Bereiche. Das konnte im Rahmen der theoretischen Ausführungen der zuvor genannten Kapitel festgestellt werden. Wo methodisch und konzeptionell angeknüpft werden kann, wurde ebenfalls dort und konkret in Kapitel 6 aufgezeigt.
3. In Kapitel 6 und 7 wurden dann die Ergebnisse der Falluntersuchung zu Unternehmen, Projekten und bedingt auch Bildungsträgern durch die Auswertung beispielsweise von Interviews, Telefonaten, Unternehmenspublikationen und Strategiepapieren vorgestellt. Durch die Aufarbeitung anhand der zuvor in Kapitel 3 theoretisch aufgestellten denkbaren Felder wurden diese gleichzeitig durch die qualitativen Untersuchungen verifiziert. So sind Daten verfügbar geworden, die es ermöglichen, die Kernfrage: "Sind Kooperationen mit der Wirtschaft möglich und können sie neue Handlungsfelder und Finanzierungsmodelle für die politische Bildung bieten?", für die einzelnen Aspekte zu beantworten.<sup>1321</sup> Darauf wird gleich global noch einmal einzugehen sein.
4. Insbesondere Kapitel 7.9 gibt Antworten auf die folgende Frage: "Wie müssen politische Bildung und die in ihr Tätigen ausgerichtet und vorbereitet sein, um dem gerecht zu werden (ein erster Ausblick)?" Hierzu finden sich in Kapitel 6.10 und im Hauptkapitel 7 Ergebnisse sowie weiterführende Hinweise.

An dieser Stelle der Arbeit soll der Verweis auf die Ausführungen in den Kapiteln genügen und eine Konzentration auf ein Gesamtfazit erfolgen. Dazu werden im folgenden Kapitel noch einmal die wichtigsten Erkenntnisse kompakt aufbereitet.

Es gibt eine Reihe von denkbaren Kooperations- und Handlungsfeldern politischer Bildung mit Blick auf die Wirtschaft.<sup>1322</sup> Daraus lässt sich eine Vielzahl von konkreten Ansätzen herausarbeiten. Die vorliegende Arbeit hat einige vorgestellt. Ein paar Beispiele: (1) Unternehmens- und Verbandswettbewerbe oder Informationskampagnen zu politischen Themen<sup>1323</sup> mit gestalten und ausrichten und/oder durch Veranstaltungen begleiten und Lerneffekte nachhaltig sichern; (2) begleitende Programme zur Mandatsträgerbetreuung entwickeln und ausrichten; (3)

---

<sup>1321</sup> Auch wenn die Validität der (verifizierenden) Aussagen in Kapitel 5, 6 und 7 ausdrücklich nur für die untersuchten Fallbeispiele gesichert ist, diese also nicht verallgemeinerbar sind.

<sup>1322</sup> Diese lassen sich überblicksartig auch im Inhaltsverzeichnis anhand der meisten Gliederungspunkte von Kapitel 3 oder 6 ableiten.

<sup>1323</sup> Hier sei beispielsweise auf die in Kapitel 5.9 vorgestellten Initiativen oder den VK-Wettbewerb der Dresdner Bank verwiesen. Bezüglich der Informationskampagnen sei an die Euro Roadshow des Bankhauses und die skizzierten möglichen Modifikationen für die Erwachsenenbildung erinnert.

Ansätze zum Seitenwechsel anbieten;<sup>1324</sup> (4) Rubriken in den Unternehmenspublikationen nutzen und ausgestalten (helfen). Bildungsträger können ebenso in Teilbereichen ihrer Arbeit zu Bildungsagenturen werden, um neue Finanzierungsquellen zu erschließen, um so zumindest teilweise unabhängiger vom "Tropf der öffentlichen Subventionen" zu werden. Hier ist es zum Beispiel möglich, Kompetenzen und Kontakte als Dienstleister für Moderations- und Mediationsprozesse einzusetzen, oder Beratungsleistungen bei der Gestaltung von Unternehmenspublikationen, die politische Themen zum Inhalt haben (zum Beispiel Umweltschutz, Menschenrechte etc.), oder bei den CC-Reports anzubieten. Es gibt eine Vielzahl von Themenfeldern, über bzw. mit denen Unternehmen und politische Bildner ins Gespräch kommen könnten: sei es aus der Perspektive der kritischen Anspruchsgruppen, die sich ebenso für Informationsangebote von Bildungseinrichtungen, die die Aktivitäten der Unternehmen beleuchten, oder aus der des Unternehmens, das entsprechende Beratungsleistungen zum lokalen und regionalen Umfeld nachfragen könnte.

Politische Bildungsansätze gewinnen für Unternehmen an Bedeutung. Oft begehen sich diese Organisationen und von ihnen beauftragte kommerzielle Agenturen sogar inhaltlich mit Aktionen auf dieses Feld, ohne dass es ihnen aber bewusst sein muss. Dabei sind neue Trends und Ansatzpunkte auszumachen, die in der bisherigen Fachdiskussion nicht berücksichtigt wurden. Dies liegt m.E. vor allem daran, dass Verantwortliche politischer Bildung noch zu sehr in der älteren Synthesediskussion verfangen zu sein scheinen oder sich nicht auf die Tendenzen in der Wirtschaft einlassen - sie folglich nicht wahrnehmen. Der Markt persönlichkeitsbildender Angebote, die ein wesentlicher Gegenstand der bisherigen Synthesediskussionen sind, wird von den speziellen, auf diese Ansprüche ausgelegten kommerziellen Bildungsanbietern bestritten, die zum Teil auf langjährige Geschäftsbeziehungen zurückblicken und sich einer Dienstleistung gegenüber Wirtschaftsunternehmen verschrieben haben. Stellenweise handelt es sich auch um ehemals in den Firmen angesiedelte Bereiche, die irgendwann outgesourct wurden.<sup>1325</sup> Angebote politischer Bildungsträger finden folglich, sofern sie überhaupt gemacht werden, bei den für Personalentwicklung Zuständigen keinen Widerhall.<sup>1326</sup> Letztlich ist deren Angebot dann eines unter vielen. Politische Bil-

---

<sup>1324</sup> Dabei gilt es, die in Kapitel 5.8 vorgestellten Programme auch um den bisher ausgeblendeten politischen Bereich zu ergänzen. Hierauf wird noch einmal im Verlauf des Fazits eingegangen.

<sup>1325</sup> Dies wurde auch von den Interviewpartnern bei Otto und Siemens geschildert. Auf die Weiterbildungssituation wurde in den Kapiteln 5.8 und 6.4 eingegangen.

<sup>1326</sup> Vgl. hierzu u.a. Kapitel 6.6.

derung muss sich daher auf ihre Stärken, politische Kompetenzvermittlung und die Gestaltung von Bildungsprozessen, konzentrieren.

Besonders die Entwicklung des CC, die Nachhaltigkeitsdebatte und aufsuchende Persönlichkeitsprojekte bieten hierzu Chancen. In diesen Konzepten lassen sich dann auch wieder Elemente der sozialen Kompetenzen verwirklichen. Dabei gilt es, sich stärker auf die Unternehmensrealitäten einzulassen. Eine Kooperationsbereitschaft der Firmen wird in der Regel nur vorhanden sein, wenn es möglich ist, deren laufende Projekte und Vorstellungen zu bereichern. Politische Bildungskonzepte, die auf Kooperationen setzen, müssen sich in die Unternehmen integrieren lassen. Einfaches Sponsoring und ein "Abgreifen" von Mitteln wird immer weniger möglich sein, nicht nur auf Grund der gesamtwirtschaftlichen Lage, sondern auch wegen des neujustierten Firmenengagements. Unternehmen orientieren sich immer mehr weg von Geldspenden und unspezifischen Sponsoring-Aktivitäten. Gefragt ist das bürgergesellschaftliche Engagement, das Unternehmensziel, -image und -kultur sinnvoll ergänzt, den gesamtgesellschaftlichen Ansprüchen Rechnung trägt und verantwortungsvolles bzw. nachhaltiges Handeln dokumentiert. Zunehmend wird zudem Wert darauf gelegt, die Mitarbeiter stärker in diese Aktivitäten einzubinden und auch ihr Engagement zu fördern. Somit hat eine eindeutige Verlagerung des Engagements vom einfachen Sponsoring hin zu CC als Gesamtkonzept stattgefunden, in das die unterstützten bzw. initiierten Aktivitäten passen müssen. Hierauf gilt es, sich einzustellen und Konzepte zu entwickeln. Es muss auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit hinauslaufen. Das gilt auch für Wirtschaftsunternehmen, die die Identität politischer Bildungsträger bei Kooperationen nicht unterdrücken oder ausblenden dürfen. Kooperationspartner sucht man sich auch als politischer Bildner aus. Man ist ja nicht dazu gezwungen, mit einem Wirtschaftsunternehmen zu kooperieren, das versucht, zu stark Einfluss auf die Bildungsprogramme zu nehmen. Ein Bildungsplaner hat ein Konzept und versucht, dafür Partner zu gewinnen, dabei behält er die Definitionsmacht. Eine Partnerschaft bedeutet aber auch, Zugeständnisse zu machen, oder anders: "Win-Win-Situationen" zu schaffen. Daher darf man auch nicht mit der Einstellung an die Kooperationsüberlegungen gehen, dass der Bildner nur das macht, was er für richtig und wichtig hält und sich die Aufgabe des Unternehmens darauf beschränkt zu zahlen und einfach der Devise der Bildner zu folgen.



Auch wenn die Gespräche in den untersuchten Unternehmen zeigten, dass es schwierig wird, die skizzierten theoretisch vorstellbaren und auch in deren Unternehmenspublikationen sichtbaren Ansatzpunkte zu realisieren, sind die Möglichkeiten zur Kooperation in Betracht zu ziehen. Wie aufgezeigt, gibt es eine Reihe von Anknüpfungspunkten, zu denen auch Initiativen und Projekte zur Bekämpfung des Rechtsextremismus oder zur Überwindung kultureller Schranken zählen, die es der politischen Bildung und ihren Einrichtungen ermöglichen, die bisher engen Grenzen der Aufmerksamkeit zu überschreiten, um ihre Angebote offensiver zu kommunizieren. Hier sei zum Beispiel an das Projekt der VHS Münster erinnert.<sup>1327</sup> Ziele politischer Bildung finden sich zumindest immer mehr auch in den Aktivitäten der Unternehmen und ihrer Verbände. Sie wandern förmlich ab, werden mal kritisch, mal unkritisch und vor allem ohne deren eigentliche Macher übernommen. Zurzeit sind die Kommunikations- und Beratungsagenturen, die das Gebot der Stunde früher erkannt und schon eine gewisse Marktposition erreicht haben, eindeutig im Vorteil.

Zeichnet man den gegangenen Weg nach, bestehen auch für Bildungseinrichtungen und Bildner gute Chancen, hier neue Schwerpunkte zu setzen und ihre Themen gemeinsam mit Unternehmen zu präsentieren bzw. Schulungskonzepte für Firmen anzubieten oder selbst im Event-Bereich als Bildungsagentur aktiv zu werden. Sie können so neue, reichweitenstarke Aktionsfelder und neue Finanzierungsquellen erschließen. Der "Zug" ist zwar schon "abgefahren", doch kann er noch erreicht werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass politische Bildungsanbieter nicht gleich in der "ersten Klasse mitfahren" werden, da sich auf diesen Plätzen andere schon länger eingerichtet haben. Die Agenturen haben dazu ihre Kontakte emsig gepflegt und liegen näher an den Wirtschaftsinteressen- und -gepflogenheiten. Zudem setzen die Unternehmen wieder stärker darauf, Projekte durch eigene Mitarbeiter zu initiieren und zu bearbeiten, um auf dieser Basis das eigene Know-how zu erweitern bzw. selbst damit an den Markt zu gehen.<sup>1328</sup> Die Erfolge, die die gemeinnützige Agentur "*mehrwert*" und auch die Patriotische Gesellschaft mit ihren Personalentwicklungskonzepten erzielen, zeigen, dass für entsprechende Angebote ein Bedarf besteht. Hier stellt sich die Frage, ob entsprechende Schulungsangebote nicht auf die mittlere und untere Führungsschicht ausgeweitet werden könnten, und ob nicht durch zielgerichtete

---

<sup>1327</sup> Vgl. u.a. die Kapitel 6.8.1 und 7.5.

<sup>1328</sup> Dies zeigt sich an den geschilderten Beispielen des Otto-Konzerns mit seiner neu gegründeten Beratungsagentur Sustain oder der von Siemens gegründeten Siemens Qualification and Training. Vgl. ferner Ausführungen in Kapitel 3.1.3.2.1.

Ansprache und Konzepte ein neues Betätigungsfeld für die politische Weiterbildung erschlossen werden kann. Dazu ist es jedoch wichtig, strategisch zu planen und entsprechende Angebote gemeinsam mit sozialen Einrichtungen, staatlichen Behörden und Unternehmen zu konzipieren, um konsequent die unterschiedlichen Anforderungen und Vorstellungen in Planung und Umsetzung einfließen zu lassen. Hierbei sollte besonders von politischen Bildnern auch der Seitenwechsel in politische Bereiche (Fraktionen, Parteien, Menschenrechtsorganisationen, Verwaltungen etc.) forciert werden. Zudem ist die bisherige Einbahnstraße nur in den sozialen Bereich um die Möglichkeit des Wechsels von Mitarbeitern sozialer oder politischer Einrichtungen in die Unternehmen zu ergänzen. Es sollte also ein Ziel sein, aus der Einbahn- eine Zweibahnstraße zu machen, auf der beide Seiten gleichwertig vorankommen.

Die derzeitige ungünstige "Startbedingung" politischer Bildungsträger für Kooperationen mit der Wirtschaft liegt vor allem an ihrer herausgearbeiteten mangelhaften Wahrnehmung. Möglichkeiten, Träger, Zielgruppen und Strukturen politischer Bildung sind zumindest in den untersuchten Unternehmen zu wenig bekannt. Hier gilt es, beispielsweise durch Werbe- und Imagearbeit anzusetzen, um die beschriebenen vielfältigen Schnittstellen und gemeinsamen Interessen zu verdeutlichen. Zunächst muss sich dazu die Zunft politischer Bildung aber über ihr Profil bewusst werden. Denn der potenzielle Partner im Unternehmen fragt sich natürlich auch, wer da an ihn herantritt, was eine Kooperation bringen kann und vieles mehr. Somit empfiehlt sich eine Imagekampagne, um Bildungseinrichtungen, Profil, Aufgaben und Ziel erst einmal bekannt(er) zu machen und die Wettbewerbsfähigkeit (Akzeptanz, Wahrnehmung usw.) im Interessenkampf gegenüber Agenturen und anderen Bildungsanbietern zu steigern. Dann wird es auch mehr Bereitschaft in den Unternehmen geben, sich darauf einzulassen, zumal Bildungsträger nachhaltige und kostengünstigere Lösungen anbieten können als rein kommerziell ausgerichtete Agenturen, deren politische und pädagogische Kompetenz noch eingehender zu untersuchen wäre. Wenn es die politischen Bildner schaffen, offen an dieses Handlungsfeld heranzugehen, wie es zum Beispiel die Zusammenarbeit der VHS Stuttgart mit dem Telekommunikationsunternehmen Alcatel oder auch die der VHS Münster mit BASF belegen,<sup>1329</sup> können wichtige Ziele politischer Bildungsarbeit in der betrieblichen Weiterbildung erarbeitet werden. Dazu gehört auch eine Intensivierung der Zusammenarbeit und Ausweitung des Angebots als Reaktion auf den durch Nachhaltigkeitsbestrebun-

---

<sup>1329</sup> Vgl. hierzu Kapitel 7.5.

gen und bürgergesellschaftliches Engagement eingeschlagen Weg der Wirtschaft. Voraussetzung ist jedoch, dass man als Bildner überlegt, welche Art der Zusammenarbeit man anstrebt bzw. ob man überhaupt kooperieren will oder nur Finanzmittel, also einen Sponsor sucht.

Wenn in Zeiten einer wirtschaftlichen Flaute die gesellschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen stark fokussiert bzw. eingeschränkt werden und die Arbeitsbelastung in den Stabsabteilungen zunimmt,<sup>1330</sup> hat es politische Bildung mit Kooperationsgesuchen noch schwerer. In den Unternehmen wird man in solchen Zeiten, aber auch generell, nicht unbedingt auf politische Bildner warten. Politische Bildner dürfen nicht erwarten, dass Unternehmen gleich auf ihre Anfrage bzw. ihr Angebot reagieren und die "Tore" für sie "weit aufmachen". Vielmehr muss man sich der Konkurrenzsituation um Zeit, Geld, Ressourcen, Anerkennung und anderer Mitbewerber (hier wurden die Agenturen bereits angesprochen) bewusst sein. Hier ist auch ständiges Insistieren gefragt. Der Rückgang der gemeinnützigen Aktivitäten der Unternehmen in Zeiten, in denen die Gewinne schmaler sind, zeigt dann aber auch, dass zwischen kommuniziertem Engagement bzw. der Selbstverpflichtung zum verantwortungsvollen bürgerschaftlichen Engagement und dem tatsächlichen Handeln eine weite Lücke klafft, das Konzept der Nachhaltigkeit schnell wieder ad acta gelegt wird. Dies gilt es zu berücksichtigen bei der Suche nach Kooperationspartnern, es sollte aber auch in Bildungsveranstaltungen thematisiert werden.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigen aber, dass es trotz der vorhandenen Schwierigkeiten zu einer Zusammenarbeit kommen kann, dass es Nischen gibt, die eine Kooperation möglich erscheinen lassen. Für Bildungsanbieter bietet es sich durchaus an, gemeinsam mit Unternehmen zeitgemäße Fragen aufzugreifen. Dazu kann auch auf einfachster Ebene die Einbindung von Unternehmens- oder Verbandsmitarbeitern als Referenten zu bestimmten Fragestellungen gehören.

Umgekehrt versuchen die Unternehmen durch Unterstützung bzw. Initiierung bestimmter Aktionen, Wettbewerbe und dergleichen, gesellschaftsrelevante Fragen wie die Bildungsmisere, Achtung und Toleranz, bürgergesellschaftliches Engagement, Hilfe für Hochwasseropfer und vieles mehr anzuregen. Auch durch

---

<sup>1330</sup> Bei der Dresdner Bank wurde beispielsweise die PR-Abteilung deutlich verkleinert, die Personalabteilungen sind mit dem Stellenabbau befasst.

solche Aktionen findet eine Auseinandersetzung mit Themen statt, die für politische Bildung wichtig sind. Es sind somit weitere Ansatzpunkte für Kooperationen vorhanden. Hinzu kommt, dass die bisherigen Aktivitäten der Wirtschaft in der Regel nicht auf Nachhaltigkeit angelegt oder in größere Netzwerke eingebunden sind. So könnten begleitende Bildungsangebote zu Unternehmenswettbewerben initiiert werden oder solche, die sich an Unternehmensaktionen anschließen. Davon würden beide Seiten (Bildungsträger und Unternehmen) profitieren. Bei einer solchen Aufteilung sollte aber in der Regel auch die Anschlussfinanzierung gesichert sein, damit die Unternehmen nicht nur die öffentlichkeitswirksamen Presstermine nutzen und die Arbeit alleine am politischen Bildner hängen bleibt. Es wäre allerdings auch vorstellbar, ein von Unternehmen angestoßenes und gut beworbenes Engagement zu begleiten bzw. fortzuführen, ohne dafür Finanzmittel der Wirtschaft zu erhalten, wenn es der Verwirklichung von Zielen politischer Bildungsarbeit dient und eine große Reichweite für die Bildungsangebote verspricht.

Unabhängig von den Gedanken zu Kooperationen bieten die Entwicklungen in der Wirtschaft und in den untersuchten Unternehmen genügend Ansatzpunkte, um sie in die eigene Bildungsarbeit mit einfließen zu lassen. Sei es, um von ihnen zu lernen, oder um sie in einem Bildungsangebot für Bürger zu thematisieren.

Wenn neben dem wissenschaftlichen Anspruch der vorliegenden Arbeit auch ein Beitrag dazu geleistet wurde, dass politische Bildung den Trend, der sich in Wirtschaftsunternehmen vollzieht, wahrnimmt, die Interessen und Ansichten der Firmenvertreter kennenlernen und sich an das Handlungsfeld Wirtschaft (gegebenenfalls sogar an erste Kooperationsüberlegungen) herantasten konnte, wäre der praktische Zweck der Forschungsarbeit erreicht. Zudem sollten die Ergebnisse als Anregung verstanden werden, sich um Profil, Außenwahrnehmung, Nähe zur Zielgruppe (Bürger und hier Unternehmen) und letztlich die Relevanz der Arbeit für dieselben und die Gesellschaft Gedanken zu machen. Einige erste Hinweise und mögliche Handlungskonsequenzen<sup>1331</sup> konnten mit der Arbeit aufgezeigt werden. Auch außerschulische politische Bildung wird sich im Laufe der Zeit zumindest bedingt darauf einlassen müssen. Denn Überlebenswillen und Mut zur Innovation haben viele Einrichtungen schon mehrfach gezeigt.<sup>1332</sup>

---

<sup>1331</sup> Vgl. Kapitel 7.7, 7.9, 6.10 und 6.11.

<sup>1332</sup> Vgl. Sander 1997 b, S. 41.

Joachim v. Harbou, der aus seinem persönlichen Verantwortungsbewusstsein heraus den VK-Wettbewerb ins Leben rief und immer noch trägt, machte folgende Aussage, die hier als Abschluss des Fazits und generell als Aufforderung zu Kooperationen und einer Bildungsarbeit, die es sich nicht mehr leisten kann, auf subventionierte Schutzräume zu setzen, festgehalten werden kann: *"Solche [Kooperations-; M.Z.]Modelle müsste man viel häufiger haben und nicht danach gucken, wer hat denn die Initialzündung gesetzt, um dann zu sagen, nee, das kommt aus der anderen Gruppe, das kommt aus der politischen Bildung, die sollen ihr eigenes Süppchen kochen, die sollen ihr eigenes Projekt machen. Nein, ein Gemeinschaftsprojekt ist - denke ich - der entscheidende Erfolgsfaktor."*<sup>1333</sup>

---

<sup>1333</sup> Interview v. Harbou.

## 8.2 Weiterführende wissenschaftliche Betrachtung

Eine Untersuchung wirft immer eine Reihe neuer Fragen auf und kann in einem Feld, auf dem bisher nur wenig gearbeitet wurde, auch nur ein erster Schritt sein. An dieser Stelle sollen abschließend - ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben - einige offene Fragen und Vorschläge für eine weiterführende wissenschaftliche Betrachtung erfolgen.

Es gilt zu ergründen, worauf das Fehlen der Vernetzung untereinander, aber auch mit Blick auf die Betriebe zurückzuführen ist. Neben der Situationsanalyse von Kooperationsmöglichkeiten aus Sicht der Wirtschaft gilt es ebenso, den Perspektivwechsel vorzunehmen und dabei die Optionen, Befürchtungen, Chancen und Projekte aus dem Blickwinkel politischer Bildner zu beleuchten. Darauf wurde bereits hingewiesen. Hierzu bietet sich eine **Studienreihe** an. Mittels standardisierter Befragungstechniken und Experteninterviews sollte es möglich sein, ein konkretes **Wirklichkeitsbild der Bildungslandschaft zu skizzieren** und einmal ungeschminkt abzubilden, wo einzelne Institutionen stehen. Dazu ist es wichtig, dass die Ergebnisse dann auch allgemein zugänglich sind. Dafür bietet sich eine Aufarbeitung im Rahmen mehrer wissenschaftlicher Arbeiten an. Empfehlenswert sind dabei besonders empirische Studien, die sich weniger auf die Analyse und Recherche vergangener Bildungsprogramme beziehen, sondern vor allem den Blick nach vorne richten, also die Erarbeitung zukunftsorientierter Handlungsempfehlungen zum Ziel haben.

Für die politische Bildung gilt es, **weitere Best-Practice-Ansätze zu suchen**, zu analysieren und zu dokumentieren, um auf diese Erfahrungswerte aufbauend eine Belebung der Diskussion in der Bildungsarbeit zu bewirken und auch, um die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen. So sind die in Kapitel 7.5 skizzierten Projekte, in denen einige VHS'en mit Unternehmen kooperieren, nur einem kleinen Kreis bekannt und werden nicht systematisch vorangetrieben und vermarktet. Dabei könnten aus den analysierten Projekten vielfach neue Ansätze zur Umsetzung abgeleitet, Differenzen ausgeräumt und somit eine Belebung der Bildungsarbeit im Ganzen erreicht werden. Dafür ist jedoch eine kritische Analyse der methodischen und didaktischen Konzepte, die in der Bildungsarbeit zum Tra-

gen kommen, ebenso nötig, wie die Analyse der Marketingansätze, verbunden mit einer Imagebefragung.<sup>1334</sup>

Aus den im Verlauf der Arbeit gewonnenen Erfahrungen heraus bieten sich für weitere Untersuchungen mehrere Ansätze an: Vorstellbar wäre eine **allgemeine Untersuchung von Kooperationsmodellen zwischen Unternehmen und politischen Bildungseinrichtungen, bezogen auf die Einrichtungen**. Dabei stellt sich allerdings das Problem der Datenfindung, das heißt, man müsste alle mit politischen Bildungskonzepten - und sei es nur in Randbereichen - arbeitenden Einrichtungen anschreiben und erst einmal feststellen, ob und in welchem Umfang es Formen der Zusammenarbeit gibt. An sich dürfte alleine dies schon erhebliche Ressourcen binden, da es ja kein allgemeines Nachschlagewerk der politischen Bildner gibt. Also alleine der Selektionsprozess und das zu erstellende Verzeichnis wäre somit schon ein Ergebnis, das hilfreich wäre, würde es doch einen besseren Überblick über die Bildungslandschaft liefern.<sup>1335</sup> Aber auch die Antworten der zu diesem Zweck kontaktierten Einrichtungen bezüglich der Kooperationen mit Unternehmen, wobei genau einzugrenzen wäre, was darunter zu verstehen ist, dürften die Diskussion bereichern. **Wichtig wäre es dann, in einem gesonderten Forschungsvorhaben systematisch und umfassend zu untersuchen, in welchen Themenfeldern eine Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen bereits von Seiten der Bildner angelaufen ist und wie diese verläuft.**

Näher reflektiert und übersichtlich strukturiert werden sollte auch, welche Angebote von Trägern politischer Bildung zukünftig zu den angesprochenen Themen im CC stattfinden und wie sie diese Entwicklung aufgreifen. **Was also fehlt, ist ein umfangreicher, mehrere Jahre umfassender Vergleich der Seminarprogramme und -inhalte mit Blick auf die politisch-wirtschaftliche Bildung.** Dazu gehört m.E. aber auch eine Analyse der Teilnehmerstruktur. Dies dürfte kein leichtes Unterfangen werden, halten die Einrichtungen doch diesbezügliche Zahlen gerne unter Verschluss.<sup>1336</sup> Langfristig wird man jedoch auf Grund unter-

---

<sup>1334</sup> Die Ergebnisse und Überlegungen stehen daher in engem Zusammenhang mit der Qualitätsdiskussion, die - wie bereits erwähnt - in der Zwischenzeit auch die politischen Bildungseinrichtungen beschäftigt. Vgl. zum Vorschlag der Imagebefragung auch Rudolf 2002 a, S. 222 ff.

<sup>1335</sup> Hierzu gibt es erste Projekte, auch wenn diese nur bedingt geeignet erscheinen, da sie keine nach (namentlich genannten) Trägern aufschlüsselbaren Daten hervorbringen (vgl. hierzu das Evaluationsprojekt zur außerschulischen politischen Bildung an der Technischen Universität Dresden und weiterführende Überlegungen in Rudolf 2003, S. 39 ff.).

<sup>1336</sup> Nur so dürfte es zu erklären sein, dass es bis auf die VHS-Statistik noch kein umfangreicheres veröffentlichtes Zahlenwerk zu anderen Trägern gibt und dass auch dabei - wie bei allen übrigen Teilnehmerstatistiken - Teilnahmefälle und nicht Köpfe gezählt werden, wodurch die tatsächliche

schiedlicher staatlich aufgelegter Bemühungen<sup>1337</sup> an einer stärkeren Transparenz der Arbeitsweise und der Angebotsstrukturen nicht vorbeikommen, zumal in den Einrichtungen selbst im Rahmen des Qualitätsmanagements die Nutzerprofilbildung eine immer wichtigere Rolle spielen wird.

Die Studie hat bisher aufgezeigt, dass die Interviewpartner ein sehr heterogenes Bild von den politischen Bildungsträgern haben, was im Umkehrschluss auch bei einer Bewertung der Tätigkeiten von Unternehmen durch Bildungsträger nicht anders sein dürfte. Da diese disparaten Bilder voneinander m.E. wesentlich mit verantwortlich dafür sind, dass man Abstand zueinander hält, müsste einmal näher analysiert werden, worauf die Vorbehalte in den Bildungseinrichtungen basieren, durch was sie auszuräumen wären und zu welchen Zugeständnissen bzw. Schritten man bereit wäre. Nur durch eine bewusste **Auseinandersetzung mit den Ängsten und Befürchtungen**, die es in den Einrichtungen, aber auch in den Unternehmen gibt, kann der Weg für neue Projekte frei gemacht werden.

Da die vorliegende Arbeit nur einen ersten Überblick zu Kooperationsformen von politischer Bildung mit Unternehmenseinheiten bieten soll, sollten weitere, vertiefende Studien angestellt werden. Zum einen sollten zur Frage der **Allgemeingültigkeit** der in dieser Forschungsarbeit dargestellten Best-Practice-Beispiele weitere Unternehmen untersucht werden, die ihre Politik am bürgergesellschaftlichen Engagement ausrichten. Im Verlauf der Erstellung der Studie hat sich gezeigt, dass immer mehr Unternehmen auf "den Zug" des CC aufspringen und nachhaltige, verantwortungsvolle Unternehmensführung betreiben wollen. Es sollte daher mittlerweile leichter als zu Beginn der vorliegenden Untersuchung im Jahr 2000 möglich sein, Unternehmen zu finden, die für weitere Studien in Frage kommen. Zum anderen sollte eine empirische Studie angestellt werden, bei der auch **kleinere und mittlere Betriebe** befragt werden. Der hierfür notwendige zeitliche, logistische und materielle Aufwand ist jedoch nicht zu unterschätzen und kann m.E. nur als größeres Forschungsprojekt im Rahmen einer Hochschulinfrastruktur oder Ähnlichem verwirklicht werden. Die gewonnenen Daten dürften weitere interessante und lohnende Anknüpfungspunkte aufzeigen und verdeutlichen, auf welchen Feldern Interesse an gemeinsamen Projekten bestehen könnte bzw. wo die Konzepte und Kompetenzen der politischen Bildner weniger gefragt sind.

---

Reichweite politischer Bildung außerhalb der Schule undurchsichtig bleibt. Zu den bisherigen Kenntnissen über die Teilnehmer in der außerschulischen politischen Bildung vgl. u.a. Rudolf 2003, S. 49 ff.; ders. 2002 a, S. 82; Ciupke/Reichling 1999.

<sup>1337</sup> Erinnert sei z.B. an die Stiftung Bildungstest (vgl. u.a. Leffers 2002).



Wichtig sind diese Studien auch unter dem Gesichtspunkt, dass die Ausrichtung der Unternehmen niemals starr sein kann, sondern auch Moden unterworfen ist und daher eine Angleichung der Konzepte und Entwürfe erforderlich wird.

Um ein spezifisches Bild von den Anforderungen zu erhalten, die an den Mitarbeiter (auch aus dessen Perspektive) gestellt werden, sollten bei zukünftigen Forschungsprojekten auch die Vorstellungen der Arbeitnehmervertretungen in die Untersuchung einfließen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Arbeitnehmerinteressen nicht zu sehr von den ökonomischen Überlegungen und Anforderungen der Personal- und Unternehmensführung dominiert werden. Durch die **Berücksichtigung unterschiedlicher Ansichten** kann eine einseitige Dominanz reduziert und die Manipulation durch Zurückhaltung von Informationen verhindert oder reduziert werden, so dass politische Bildung nicht Gefahr läuft, in eine Ecke gedrängt bzw. instrumentalisiert zu werden. Zudem ist das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und politischen Bildnern schon aus Tradition offener.<sup>1338</sup>

Vorstellbar ist, dass bestimmte Aufgaben, die bisher von PR-Agenturen übernommen wurden, zukünftig von Einrichtungen der politischen Bildung übernommen werden.<sup>1339</sup> Dies setzt jedoch einen tiefgreifenden internen Umstrukturierungsprozess voraus, der neben einer Qualitätsoffensive auch dazu beitragen muss, die beschriebenen Prozesse erst einmal in die Einrichtungen selbst zurückzuholen, um hier Kompetenzen aufzubauen. Hierzu wäre es notwendig, durch eine externe Untersuchung zu **analysieren, wie die gesellschaftlichen Anforderungen an zukünftige Event- und Informationsveranstaltungen aussehen könnten und in welcher Form dies überhaupt durch Bildner abgedeckt werden kann**. Dabei wäre zu überprüfen, wovon in der vorliegenden Arbeit und in der einschlägigen Literatur ausgegangen wird: **Verfügen politische Bildner wirklich über die ihnen zugesprochenen Kompetenzen und bieten sie sich deswegen als Kooperationspartner im hier geschilderten Sinne an, oder liegen hier Theorie und Praxis zu weit auseinander?** Es sollte also quantitative und qualitative Erhebungen als Grundlage für eine eventuelle Professionalisierungsoffensive geben.

---

<sup>1338</sup> Hier sei nur an die Ausrichtung der älteren Synthesediskussion, die Kooperation von DGB und VHS in der Arbeitsgemeinschaft Arbeit und Leben oder die Vielzahl gewerkschaftlich orientierter Bildungsträger erinnert.

<sup>1339</sup> Z.B. Eventveranstaltungen organisieren, Mitwirkung an Imagekonzepten für Unternehmen oder der Aufbau von regionalen Infrastrukturen wie Netzwerken, Vermittlungs- oder Beratungsagenturen.

**Geklärt werden sollte auch**, wie sich das Engagement der Unternehmen zur Gestaltung von öffentlicher Förderung und ordnungspolitischen Maßnahmen verhält und **ob sich durch Kooperationen** bzw. das Engagement und die sich hieraus ableitenden Projekte **ein Verlust an Definitionsmacht** bei sozialen, kulturellen und politischen Bildungsorganisationen **ergibt**. In diesem Kontext wäre auch zu reflektieren, wie es sich mit der Zunahme von Einflussmöglichkeiten gesellschaftsrelevanter Projekte verhält, die von Unternehmen oder Verbänden initiiert wurden. Hier könnte an einem gemeinsamen Selbstverständnis der Träger gearbeitet werden, die zur Kooperation bereit sind. Dabei wäre auch ein Katalog zu entwickeln, der die zu Beginn von Kapitel 8.1 angesprochenen Grenzen einer Kooperation aufzeigt.

Aber neben den Analysen der Ist-Situation und der Ausleuchtung von Möglichkeiten zur Kooperation sind auch **Forschungsarbeiten zur Entwicklung methodisch-didaktischer Konzepte** nötig, die zur Gestaltung von Bildungsangeboten dienen und die nicht auf eine Kooperation abzielen, sondern den aufgezeigten Trend in der Wirtschaft thematisieren helfen. Es gilt also, einen weiteren Beitrag zur Unterfütterung des Handlungsfelds Wirtschaft und insbesondere des Unternehmensengagements im Rahmen des CC und der Nachhaltigkeitsdebatte in der politischen Bildungsarbeit zu leisten.

Grundsätzlich möchte ich zu mehr wissenschaftlichen Arbeiten anregen, die auf empirischer Basis Daten zur Situation der politischen Bildung in der Gesellschaft liefern und einen Beitrag zur Fundierung der verschiedenen (oft nur normativ geführten) Diskussionen im Fach ermöglichen. Und das stets mit festem Blick auf die Praxistauglichkeit der Untersuchungsgegenstände und der -ergebnisse.

## Quellenverzeichnis

Das Quellenverzeichnis enthält in Bezug zur Dissertation stehende und in der Arbeit zitierte Quellen (Literatur, Unternehmensveröffentlichungen, nichtveröffentlichte Papiere, Interviews, Internetadressen etc.).

Die Quellen sind in folgende Rubriken aufgeteilt:

- Literatur zur politischen Bildung (allgemein)
- Literatur zur Erziehungswissenschaft und allgemeines zur beruflichen Bildung
- Literatur zur Synthese- und Vernetzungsdiskussion politischer und beruflicher Bildung sowie allgemein zur politischen Arbeiterbildung
- Literatur zum Unternehmensengagement ("Corporate Citizen(ship)", "Nachhaltigkeit", Sponsoring, Wirtschaftsethik etc.) sowie allgemeines zu Wirtschaft und Unternehmen
- Fallbeispiele: Unternehmensspezifische Literatur
- Literatur zu Projekten, Initiativen und anderen Unternehmen
- Sonstige relevante Literatur
- Literatur zur empirischen Sozialforschung
- Quellen zur durchgeführten qualitativen Forschung
- Verzeichnis der im Textteil angeführten Internetadressen

### Literatur zur politischen Bildung (allgemein)

**Ahlheim, K. (2002 a):** Konsequenzen aus der Civic-Education-Studie. Neue Aufgaben für die Jugend- und Erwachsenenbildung? In: Praxis Politische Bildung 3/02, S. 204-210.

**Ahlheim, K. (2002 b):** Aufklärend, wissensorientiert, kritikgeleitet. Plädoyer für eine andere politische Bildung. In: Erziehung und Wissenschaft. Zeitschrift der Bildungsgewerkschaft GEW 1/02, S. 2.

**Andersen, U./Woyke, W. (Hrsg.) (2000):** Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Opladen.

**Ant, M./Kintzelé, J. (1998):** Situationsorientiertes Lernen in der Praxis der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/98, S. 233-239.

**Auernheim, G. (2000):** Grundmotive und Arbeitsfelder interkultureller Bildung und Erziehung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (2000): Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung. Bonn, S. 18-28.

**Außerschulische Bildung** - Mitteilungen des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten e.V. 2/02 "Integration von politischer und kultureller Bildung."

**Apel, H. (1991):** Ökologische Themen im Angebot der Volkshochschulen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/91, S. 103-109.

**Apitzsch, U. (1999):** Politische Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/99, S. 98-100.

**Arbeit und Leben DGB/VHS/Landesarbeitsgemeinschaft NRW (Hrsg.) (1998):** Die Rückkehr zur sozialen Frage. Zur Aktualität politischer Bildung. Schwalbach/Ts.

**Arbeitsausschuß für politische Bildung (1988):** Politische Bildung in der Weiterbildung. In: Materialien zur Politischen Bildung 2/88, S. 82-90.

**Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (1987):** Stellungnahme: Der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten zum Stellenwert politischer Bildung. In: Materialien zur Politischen Bildung 1/87, S. 58-62.

**Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (1995):** Die Demokratie braucht Politische Bildung. Stellungnahme des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten. Bonn.

**Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (1996 a):** Gefährdung politischer Bildung in Deutschland. Höht dieser Staat seine demokratischen Grundlagen aus? In: Außerschulische Bildung - Mitteilungen des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten e.V. 4/96, S. 451-452.

**Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (Hrsg.) (1996 b):** Politische Bildung für die Demokratie. Bonn.

- Arentz, H.-J. (2000):** Bildung: Die neue soziale Frage. In: Praxis Politische Bildung 4/00, S. 85-91.
- Beer, W. (1998 a):** Politische Bildung im Epochenwechsel. Grundlagen und Perspektiven. Weinheim und München.
- Beer, W. (1998 b):** Die ökonomische Seite politischer Bildung. Geld und Markt versus pädagogische Verantwortung und politische Bildungsziele? In: Forum Erwachsenenbildung 3/98, S. 32-35.
- Beer, W. (2000):** Epochenwechsel in der politischen Bildung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 2/00, S. 16-19
- Beer, W./Cremer, W./Klaeren, J./Massing, P. (Hrsg.) (1999):** Politische Erwachsenenbildung. Ein Handbuch zu Grundlagen und Praxisfeldern. Bonn.
- Bibouche, S./Held, J. (2002):** IG-Metall-Jugendstudie. Lebenseinstellungen junger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Neue Orientierungen und Engagementformen. Marburg.
- Bildungswerk der DAG im Lande Hessen (Hrsg.) (1999):** 25 Jahre Bildungswerk der DAG im Lande Hessen e.V. Dokumentation der Fachtagung zur Zukunft der politischen Bildung. Frankfurt/M.
- Bolten, J. (2001):** Interkulturelle Kompetenz. Erfurt.
- Böttger, G. (1997):** Die ganze Welt ist eine Bühne. Theater in der politischen Bildung. In: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (LpB) (Hrsg.) (1997): Praktische politische Bildung. Schwalbach/Ts., S. 83-94.
- Bundesministerium des Innern (2002 a):** bpb vergibt Journalistenpreis "W on Air Award" für den besten Wahlauftritt. Pressemitteilung Nr. 477 vom 09. Dezember 2002.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1997 a):** Die Wege zur politischen Bildung sind länger geworden. Interview mit Theo W. Länge, Vorsitzender des Arbeitsausschuß für Politische Bildung. Erschienen in der Reihe "KABI - Konzertierte Aktion Bundes Innovationen". Nr. 35. Bonn, S. 31-36.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2000):** Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung. Bonn.
- Bundeszentrale für politische Bildung (1998):** Politische Bildung im öffentlichen Auftrag der Bundesrepublik Deutschland. Basistexte zu Organisation, Themenbereichen und Arbeitsmethoden der Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2002):** Jahresbericht 2000/2001. Bonn.
- Burkert-Dottolo, G. (2002):** Jazz, Archipel Gulag oder Tanzperformance - Annäherung an neue Veranstaltungsformen politischer Bildung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 1/02, S. 32-37.
- Butterwegge, C. (2002):** "Globalisierung, Standortsicherung und Sozialstaat" als Thema der politischen Bildung. In: Butterwegge, C./Hentges G. (Hrsg.): Politische Bildung und Globalisierung. Opladen, S. 74-108.
- Ciupke, P./Reichling, N. (1999):** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. In: Beer, W./Cremer, W./Massing, P. (Hrsg.) (1999): Politische Erwachsenenbildung. Ein Handbuch zu Grundlagen und Praxisfeldern. Bonn, S. 257-288.
- Claußen, B. (1991):** Politische Bildung in der Risikogesellschaft. In: Beck, U. (1991): Politik in der Risikogesellschaft, S. 330-356.
- Cremer, W./Piepenschneider, M. (1989):** Die traditionelle politische Bildung in der Defensive. In: Materialien zur Politischen Bildung 1/89, S. 71-80.
- Däubler, W. (1998):** Bezugspunkte: Gewerkschaften und Betriebsräte. In: Arbeit und Leben DGB/VHS/Landesarbeitsgemeinschaft NRW (Hrsg.) (1998): Die Rückkehr zur sozialen Frage. Zur Aktualität politischer Bildung. Schwalbach/Ts., S. 107-111.
- Deutscher Bundestag (2002):** Bericht Bürgerschaftliches Engagement auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft der Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Opladen.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2001):** Auszug aus der Volkshochschul-Statistik. Detaillierte Auswertung des Programmbereichs Politik - Gesellschaft - Umwelt für alle Volkshochschulen Deutschlands mit Zeitreihenvergleich ab 1977. Nichtveröffentlichte Version erhalten vom DIE - Abteilung Information und Publikation mit Auszugsstand vom Arbeitsjahr 2000.
- Dichanz, H. (1995):** Medienkompetenz: Neue Aufgabe politischer Bildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B-47/95, S. 27-39.
- Dohmen, G. (1987):** Neuer Stellenwert der politischen Weiterbildung. In: Materialien zur Politischen Bildung 1/87, S. 21-24.
- Dokumentation Beutelsbacher Konsens (1977).** In: Schiele, S./Schneider, H. (Hrsg.) (1996): Reicht der Beutelsbacher Konsens? Schwalbach/Ts., S. 226-228.
- Faulstich, P. (1995 a):** Qualität zertifiziert. Über DIN/EN/ISO 9000 ff hinaus. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/95, S. 310-318.
- Faulstich, P. (1995 b):** Betriebliche Personalentwicklung und öffentliche Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/95, S. 1-6.
- Faulstich, P. (1998 a):** Erwachsenenbildung zwischen Lernorganisation und Bildungskonzepten. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/98, S. 209-210.
- Faulstich, P. (1998 b):** Konzeptfolge politischer Erwachsenenbildung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 1/98, S. 40-45.
- Faulstich, P. (1998 c):** Netzwerke zur Kompetenzentwicklung. In: Haus Neuland (Hrsg.) (1998): Berufliche und politische Bildung - Keine Synthese, aber Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 17. Neuland-Colloquiums am 30. Oktober - 1. November 1997. Bielefeld, S. 23-37.

- Flüter-Hoffmann, C. (2000):** Maßgeschneiderte Weiterbildung für Betriebe - Chancen eines neuen Marktes auch für traditionelle Weiterbildungsträger. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/00, S. 358-370.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2002 a):** Wenig Politik, viel Arbeit. Jugendstudie der Universität Tübingen für die IG Metall. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. Februar 2002, S. 5.
- Gagel, W. (1994):** Geschichte der politischen Bildung in der Bundesrepublik Deutschland 1945-1989. Opladen.
- Giesecke, H. (1997):** Zur Krise der politischen Bildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 32/97, S. 1-10.
- Grahler, M. (1990):** Der politische Bildner zwischen individueller Erfahrung und fachlicher Qualifikation. In: Bundeszentrale für politische Bildung (BpB) (1990): Vierzig Jahre politische Bildung in der Demokratie. Dokumentation. Kongreß im Berliner Reichstag vom 10. - 12. November 1989. Bonn.
- Habermas, J. (1985):** Die neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt am Main.
- Hafeneger, B. (2000):** Demokratiegefährdung von rechts und politische Bildung. Bilanz und Ausblick. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 3/00, S. 12-17.
- Hafeneger, B. (2002):** Auf dem Weg zu einer Datenbasis - Empirische Marktanalyse zur außerschulischen politischen Bildung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 4/02 (Rezension zum Bericht politische Bildung 2002), S. 39-40.
- Harth, T. (2000):** Das Internet als Herausforderung politischer Bildung. Schwalbach/Ts.
- Hättich, M. (2001):** Politische Bildung im Wandel. In: Oberndörfer, D./Schrötter, D. v. (Hrsg.): Politische Bildung im Wandel - 40 Jahre Studienhaus Wiesneck, Buchenbach 2001, S. 9-20.
- Haupt, P. (2000):** Politische Bildung muß Teilhabechancen eröffnen. In: POLIS - Report der Deutschen Vereinigung für Politische Bildung 4/00, S. 3-5.
- Haußmann, R./Brock, A. (2000):** Ökonomische Kompetenz in der politischen Bildung. Unveröffentlichtes Diskussionsergebnis des Workshops im Rahmen der Jahrestagung des Internationalen Arbeitskreises vom 21. bis 22. September 2000 in Bremen. Erhalten von Adolf Brock.
- Hessische Blätter für Volksbildung (HBV) 3/2000** "Planung unter dem Druck des Kommerzes."
- Hirschfeld, R./Ruland, A. (1987):** Weiterbildung in der Diskussion. In: Materialien zur Politischen Bildung 1/87, S. 39-42.
- Hufer, K.-P. (1991 a):** Wie politisch ist ökologische Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/91, S. 115-120
- Hufer, K.-P. (1991 b):** Herausforderungen für die politische Erwachsenenbildung. Konsequenzen nach der Einigung. Schwalbach/Ts.
- Hufer, K.-P. (1992):** Politische Erwachsenenbildung. Strukturen, Probleme, didaktische Ansätze - Eine Einführung. Schwalbach/Ts.
- Hufer, K.-P. (1996):** Heterogenität oder gemeinsame Leitlinien? Wo ist der Konsens in der außerschulischen politischen Bildung? In: Schiele, S./Schneider, H. (Hrsg.) (1996): Reicht der Beutelsbacher Konsens? Schwalbach/Ts., S. 39-64.
- Hufer, K.-P. (1997 a):** Interesse an Themen zu Politik: 1% plus? In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 2/97, S. 5.
- Hufer, K.-P. (1997 b):** Politische Bildung in der Erwachsenenbildung. In: Sander, W. (Hrsg.) (1997): Handbuch politische Bildung - Praxis und Wissenschaft. Schwalbach/Ts., S. 271-284.
- Hufer, K.-P. (1998 b):** Vom Bildungsziel zum Kostendeckungsgrad - politische Bildung auf dem "Weiterbildungsmarkt". In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 1/98, S. 28-32.
- Hufer, K.-P. (1999 a):** Historische Entwicklungslinien: Politische Erwachsenenbildung in Deutschland von 1945 bis zum Ende der 90er Jahre. In: Beer, W./Cremer, W./Massing, P. (Hrsg.) (1999): Politische Erwachsenenbildung. Ein Handbuch zu Grundlagen und Praxisfeldern. Bonn, S. 87-110.
- Hufer, K.-P. (1999 b):** Bürgergesellschaftliche und politische Erwachsenenbildung. In: Heusohn, L./Klemm, U. (Hrsg.) (1999): Bürgergesellschaft und Erwachsenenbildung. Ulm, S. 87-91.
- Hufer, K.-P. (2001 a):** Argumentationstraining gegen Stammtischparolen. Materialien und Anleitungen für Bildungsarbeit und Selbstlernen. Schwalbach/Ts.
- Hufer, K.-P. (2001 b):** Veränderungen am Arbeitsplatz VHS: mehr Betriebswirtschaft, weniger Pädagogik?. In: Praxis Politische Bildung 2/01, S. 128-139.
- Hufer, K.-P. (2001 c):** Für eine emanzipatorische politische Bildung. Konturen einer Theorie für die Praxis. Schwalbach/Ts.
- Hufer, K.-P. (2002 a):** Globalisierung und Gewalt, Markteuphorie und Politikverlust: Welche Chancen hat politische Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/02, S. 232-240.
- Hufer, K.-P. (2002 b):** Politische Bildung auf dem Weiterbildungsmarkt. In: Butterwegge, C./Hentges, G. (Hrsg.) (2002): Politische Bildung und Globalisierung. Opladen, S. 284-296.
- Hufer, K.-P. (2002 c):** Unter dem Druck des Marktes. Politische Erwachsenenbildung in der Zange. In: Erziehung und Wissenschaft - Zeitschrift der Bildungsgewerkschaft GEW 1/02, S. 15-16.
- Jansen, L. (1987):** Gestalten statt anpassen. In: Materialien zur Politischen Bildung 1/87, S. 73-77.
- Kant, I. (1783):** Was ist Aufklärung? In: Bahr, E. (Hrsg.) (1774): Was ist Aufklärung? Kant, Erhard, Hamann, Herder, Lessing, Mendelsohn, Riem, Schiller, Wieland. Stuttgart, S. 9-17.
- Krug, P. (1998):** Überlegungen zur politischen Weiterbildung. Beschluß der KMK vom 18. September 1998. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/98, S. 376-377.
- Krüger, T. (2000 a):** "Politische Bildung neu positionieren" In: POLIS - Report der Deutschen Vereinigung für Politische Bildung 4/00, S. 6-7.

- Krüger, T. (2000 b):** Widerstandsfähigkeit der Demokratie. Politische Bildung muß neue Akzente setzen – Altes auf den Prüfstand. In: Das Parlament Nr. 39/00. Sonderbeilage zum Thema "Rechtsextremismus in der Wehrhaften Demokratie", S. VII.
- Kultusministerkonferenz (1971):** Zweite Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Erwachsenenbildung. Beschluß der Kultusministerkonferenz vom 5. März 1971. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/71, S. 119-122.
- Kultusministerkonferenz (1995):** Dritte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Weiterbildung; Beschluß der KMK vom 2. Dezember 1994. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/95, S. 75-79.
- Kultusministerkonferenz (1998 a):** Überlegungen der KMK zur politischen Weiterbildung. In: Mitteilung und Information des Sekretariats der Kultusministerkonferenz. Nr. 5/98, S. 5-6. Entnommen aus dem Internet am 31. Mai 2000 unter <http://www.kmk.org/aktuell/miinf598.htm>.
- Kultusministerkonferenz (1998 b):** Überlegungen der KMK zur Weiterentwicklung der Berufsbildung. Entnommen aus dem Internet am 31. Mai 2000 unter <http://www.kmk.org/beruf/ueberleg.htm>.
- kursiv – Journal für politische Bildung** 3/00. "Demokratiegefährdung von rechts."
- kursiv – Journal für politische Bildung** 1/01. "Brücken zwischen zwei Kulturen? Naturwissenschaft und politische Bildung."
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (LpB) (ohne Datum):** Grundlagen und Prinzipien. Stuttgart.
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (LpB) (2000):** Jahresbericht 1999. Stuttgart.
- Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz (1999):** Bildung schafft Toleranz. Perspektiven für Demokratie. Mainz.
- Länge, T. W. (1998):** Die Umgestaltung der Bildungslandschaft - Politische Bildung im Umbruch. In: Arbeit und Leben DGB/VHS/Landesarbeitsgemeinschaft NRW (Hrsg.) (1998): Die Rückkehr zur sozialen Frage. Zur Aktualität politischer Bildung. Schwalbach/Ts., S. 13-36.
- Länge, T. W. (2001):** Politische Bildung im öffentlichen Raum. In: Praxis Politische Bildung 3/01, S. 165-171.
- Lau, K. (2001):** Basare und Marktplätze – Politische Bildung muss besser "verkauft" werden. In: Das Parlament Nr. 41/42. Berlin, S. VIII - Auch abrufbar im Internet unter [http://www.das-parlament.de/2001/41\\_42/thema/2001\\_41\\_42\\_097\\_6662.html](http://www.das-parlament.de/2001/41_42/thema/2001_41_42_097_6662.html).
- Leithäuser, J. (2000):** Initiativen, Aktionen und Aufrufe zu mehr Zivilcourage im Kampf gegen rechts. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 08. August 2000, S. 1.
- Lünse, D./Rohwedder, J./Baisch, V. (2001):** Zivilcourage: Anleitung zum kreativen Umgang mit Konflikten und Gewalt. Münster.
- Main-Kinzig-Kreis (2001):** Ein Netzwerk aus Anti-Gewalt-Projekten. Entnommen aus dem Internet am 16. Juli 2001 unter [http://www.main-kinzig-kreis.e/aktuelles/presse/archiv/2001/26k\\_kw\\_2001.html](http://www.main-kinzig-kreis.e/aktuelles/presse/archiv/2001/26k_kw_2001.html)
- Massing, P. (2000):** Politische Bildung. In: Andersen, U./Woyke, W. (Hrsg.) (2000): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Opladen, S. 479-487.
- Massing, P. (2002):** Planspiele. In: Kuhn, H.-W./Massing, P. (Hrsg.) (2002): Lexikon der politischen Bildung. Band 3. "Methoden und Arbeitstechniken." Schwalbach/Ts., S. 127-130.
- Motzko, M. (1989):** Politische Bildung und Öffentlichkeit. In: Außerschulische Bildung - Mitteilungen des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten e.V. 4/89, S. 360-365.
- Natur- und Umweltschutz-Akademie des Landes Nordrhein-Westfalen (NUA) (Hrsg.) (2001):** Umweltbildung sucht neue Wege zu einer "Bildung für eine nachhaltige Entwicklung". Heft 9. Recklinghausen.
- Noelle-Neumann, E. (1993):** Ohne politische Bildung verfällt die Demokratie. In: Noelle-Neumann, E./Köcher, R. (1993): Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 1984-1992. München, New York, London und Paris, S. 632-634.
- Noelle-Neumann, E. (1995):** Rechtsbewußtsein im vereinigten Deutschland. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 2/95, S. 121-155.
- Nuissl, E. (1987):** Zur Krise der politischen Bildung. In: Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J./Tietgens, H. (Hrsg.) (1987): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 20, S. 18-32.
- Nuissl, E. (1997):** Zur Krise der politischen Bildung. In: LFrWB, Nr. 20, S. 20.
- Oberndörfer, D./Schrötter, D. v. (Hrsg.) (2001):** Politische Bildung im Wandel. 40 Jahre Studienhaus Wieseneck. Buchenbach bei Freiburg i. Br.
- Oertel, J. (1979):** Kooperationen zwischen Bildungsstätten und anderen Einrichtungen des Bildungswesens, Verbänden, Institutionen. In: Loseblattmaterialien zur politischen Jugend- und Erwachsenenbildung 3/79. Bonn, S. 57-60.
- Patzelt, W. J. (1994):** Das Verhältnis von Bürgern und Parlament – Aufgaben der politischen Bildungsarbeit. In: Hepp, G./Schiele, S./Uffemann, U. (Hrsg.) (1994): Die schwierigen Bürger. Schwalbach/Ts., S. 216-240.
- Patzelt, W. J. (1996):** Das Wissen der Deutschen über Parlament und Abgeordnete. Indizien für Aufgaben politischer Bildung. In: Gegenwartskunde - Zeitschrift für Gesellschaft, Politik und Bildung, S. 309-322.

- Patzelt, W. J. (1999):** Politikverdrossenheit, populäres Parlamentsverständnis und die Aufgaben der politischen Bildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 7-8/99, S. 31-38.
- Pehl, K./Reitz, G. (2002):** Volkshochschul-Statistik. Arbeitsjahr 2001. Bielefeld.
- Peter, H. (1998):** "Qualität" in der außerschulischen politischen Bildung. In: *kursiv* – Journal für politische Bildung 1/98, S. 24-27.
- Peter, H. (1999):** Der politischen Bildung die Sporen geben – Qualitätsentwicklung. In: *kursiv* – Journal für politische Bildung 3/99, S. 27-29.
- Prechtel, C. (1996):** Innere Einheit Deutschlands. Gegenstand der schulischen und außerschulischen politischen Bildungsarbeit. Schwalbach/Ts.
- Prokop, E. (1982):** Zur Problematik politischer Bildung bei Erwachsenen. In: Materialien zur Politischen Bildung 1/87, S. 79-83.
- Redwanz, W. (2000):** Schritte gegen Gewalt. Pädagogische Konzepte der Gewaltprävention. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2000): Informationen aktuell. Bonn.
- Reeder, W. (1982):** Extremismus ein Fall für die politische Bildung? In: Materialien zur Politischen Bildung 4/82, S. 5-12.
- Roick, M. (1998):** Marketing in der politischen Bildung – Streiflicht zu Kontroversen und Konzepten. In: Praxis Politische Bildung 4/98, S. 264-272.
- Rollmann, A. (2000):** Für eine demokratische politische Kultur intensiv werben. Interview mit dem profilierten Rechtsextremismusforscher Hans-Gerd Jaschke aus Berlin. In: Das Parlament Nr. 39/00, S. 2.
- Rudolf, K. (2001 b):** Politische Bildung in der Aktualität. Terroranschläge in den USA wecken Bedarf an politischer Bildung. In: DIE - Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/02, S. 43-44.
- Rudolf, K. (2002 a):** Politische Bildung und Markt Band II: Bericht politische Bildung 2002 - Was wollen die Bürger? Eine Marktanalyse zur außerschulischen politischen Bildung in Deutschland. Institut Junge Bürgergesellschaft. Büdingen/H.
- Rudolf, K. (2002 b):** Politische Bildung (k)ein Thema für die Bevölkerung? Was wollen die Bürger? Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 45/02, S. 45-53.
- Rudolf, K. (2003):** Politische Bildung und Markt Band I: Marktforschung für die außerschulische politische Bildung: Chancen, Grenzen und Strategien. Büdingen/H. Veröffentlicht u.a. in der elektronischen Bibliothek der Justus-Liebig-Universität Gießen (<http://www.uni-giessen.de/geb>) im Internet unter <http://www.berichtpolitischebildung.de>, in der Deutschen Bibliothek und der des DIE Bonn.
- Rudolf, K./Wicker, A. (2003):** Bericht politische Bildung 2003 - Was denken Bundestagsabgeordnete über politische Erwachsenenbildung? Erster Teil einer Elitenbefragung. Büdingen/H.
- Rudolf, K./Albach, S./Zeller, M. (2001):** Eine Demokratiewerkstatt als ergänzendes Angebot zur politischen Bildung. In: Praxis Schule 5-10, Heft 3/01, S. 20-21.
- Rudolf, K./Wicker, A. (2000):** Jugend im Parteienstaat – Ein Plädoyer für Konzeptvielfalt und einen offenen Prinzipienkatalog bei der Aktivierung Jugendlicher. In: Praxis Politische Bildung 4/00, S. 250-259.
- Rudolf, K./Wicker, A. (2002):** Politische Bildung und Wahlkampf: Der Bürger im Visier der Kampagnenmacher. In: Berg, T. (2002) (Hrsg.): Moderner Wahlkampf - Blick hinter die Kulissen. Opladen, S. 25-48.
- Rudolf, K./Zeller, M. (1999):** Politische Bildung und politisches Engagement: Das Nidderau-Projekt - Fallstudie und Perspektiven. In: Praxis Politische Bildung 1/99, S. 25-33.
- Rudolf, K./Zeller, M. (2000):** Der Bürger als Bildungspartner - Chancen und Möglichkeiten der Evaluation politischer Bildungsarbeit. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 1/00, S. 39-42.
- Oesterreich, D. (2001):** Die politische Handlungsbereitschaft von deutschen Jugendlichen im internationalen Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 50/01, S. 13-22.
- Sander, W. (1989):** Zur Geschichte und Theorie der politischen Bildung. Marburg.
- Sander, W. (1994):** Zwischen neuen Chancen und alten Hemmnissen. Aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen und die Aufgabe der politischen Erwachsenenbildung. In: DIE - Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/94, S. 17-19.
- Sander, W. (Hrsg.) (1997 a):** Handbuch politische Bildung - Praxis und Wissenschaft. Schwalbach/Ts.
- Sander, W. (1997 b):** Theorie der politischen Bildung: Geschichte - didaktische Konzeptionen - aktuelle Tendenzen und Probleme. In: Sander, W. (Hrsg.) (1997): Handbuch politische Bildung - Praxis und Wissenschaft. Schwalbach/Ts., S. 5-45.
- Sander, W. (1997 c):** Politische Bildung als fächerübergreifende Aufgabe der Schule. In: Sander, W. (Hrsg.) (1997): Handbuch politische Bildung - Praxis und Wissenschaft. Schwalbach/Ts., S. 230-240.
- Sander, W. (1998):** Von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung? In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 1/98, S. 33-35.
- Sander, W. (1999 a):** Bedeutung und Chancen der politischen Erwachsenenbildung auf der Schwelle zum 21. Jahrhundert. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/99, S. 101-108.
- Sander, W. (1999 b):** Warum und wozu politische Bildung? Ihre Geschichte seit 1945. In: Mickel, W. W. (Hrsg.) (1999): Handbuch zur politischen Bildung. Bonn, S. 14-20.

- Sander, W. (1999 c):** Der Beruf der "politischen Bildner". Was heißt Professionalität in der politischen Bildung? In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 3/99, S. 38-41.
- Sander, W. (2000):** Politikdidaktik - eine "normale Wissenschaft" vor den Herausforderungen der Modernisierung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 2/00, S. 40-43.
- Sander, W. (2001 a):** Neuanfang: Aufgaben und Perspektiven einer Modernisierung der Politischen Bildung. In: Hessisches Landesinstitut für Pädagogik (Hrsg.) (2001): Politische Bildung zwischen Rückzug und Neuanfang. Dokumentation. Fulda, S. 56-64.
- Sander, W. (2001 b):** Nach der industriellen Moderne - Perspektiven Politischer Bildung für das 21. Jahrhundert. In: Jung, E. (Hrsg.) (2001): Neue Akzente in der Lehrerbildung. Schwalbach/Ts., S. 21-34.
- Sander, W. (2001 c):** Politik entdecken - Freiheit leben. Neue Lernkulturen in der politischen Bildung. Schwalbach/Ts.
- Sander, W. (2002):** Von der Volksbelehrung zur modernen Profession. Zur Geschichte der politischen Bildung zwischen Ideologie und Wissenschaft. In: Butterwegge, C./Hentges, G. (Hrsg.) (2002): Politische Bildung und Globalisierung. Opladen, S. 11-24.
- Sander W./Schönfeld, W. (1991):** Ökologie und politische Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/91. Frankfurt/M., S. 97-102.
- Sarcinelli, U. (Hrsg.) (1987):** Politikvermittlung. Stuttgart.
- Schiele, S./Schneider, H. (Hrsg.) (1974):** Das Konsensproblem in der politischen Bildung. Stuttgart.
- Schlaffke, W./Winter, H. (1980):** Politische Erwachsenenbildung. Bestandsaufnahme und Diskussion. Köln.
- Schmidt, F. (1987):** Die Zukunft der Weiterbildung: Wo liegt sie, wie sieht sie aus? In: Materialien zur Politischen Bildung 1/87, S. 24-30.
- Schönfeld, W. (2000):** Planung unter Druck des Kommerzes. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/00, S. 193-200.
- Schultz, E. (1995):** Über die Wirtschaftlichkeit (in) der Weiterbildung. In: DIE - Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/03, S. 18-21.
- Siebert, H. (2000):** Lernen als Konstruktion von Wirklichkeit. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 2/00, S. 12-15.
- Siebert, H. (1987):** Veränderungen der Politik, der politischen Interessen und der politischen Didaktik. In: Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J./Tietgens, H. (Hrsg.) (1987): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 20. Münster, S. 5-17.
- Sobott, C. (1998):** Allgemeine, gleiche, geheime und freie Nutzung - Informationsgesellschaft und politische Bildung. In: Arbeit und Leben DGB/VHS/Landesarbeitsgemeinschaft NRW (Hrsg.) (1998): Die Rückkehr zur sozialen Frage. Zur Aktualität politischer Bildung. Schwalbach/Ts., S. 187-202.
- Strunk, G. (1996):** Vom Verschwinden der Bildungsdimension aus der Weiterbildung. In: Erwachsenenbildung 4/96, S. 169-172.
- Tietgens, H. (1994):** Was seit eh und je politische Bildung behindert. In: DIE - Zeitschrift für Erwachsenenbildung 3/94, S. 35.
- Thole, W. (1999):** Professionalität in der politischen Bildung. Eine Bilanz in Stichworten. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 3/99, S. 35-37.
- Treml, A. K. (1996):** Didaktik der entwicklungspolitischen Bildung am Ausgang einer Epoche. In: Böttger, G./Frech, S. (Hrsg.) (1996): Der Nord-Süd-Konflikt in der politischen Bildung. Schwalbach/Ts., S. 113-129.
- Wehner, M. (2002):** Lern-Events in der politischen Bildung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 1/02, S. 26-31.
- Weinbrenner, P. (1997 a):** Ökonomisches Lernen. In: Sander, W. (Hrsg.) (1997): Handbuch politische Bildung - Praxis und Wissenschaft. Schwalbach/Ts., S. 301-314.
- Weinbrenner, P. (1997 b):** Zukunftsorientierung. In: Sander, W. (Hrsg.) (1997): Handbuch politische Bildung - Praxis und Wissenschaft. Schwalbach/Ts., S. 128-140.
- Widmeier, B. (1996):** Politische Bildung als Beruf. Anmerkungen zum Selbstverständnis einer Profession aus dem Blickwinkel eines politischen Pädagogen. In: Außerschulische Bildung - Mitteilungen des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten e.V. 4/96, S. 434-438.
- Willberg, H. H. (2002):** Rezension zum Buch "Wie entsteht politisches Engagement? - Das Nidderau-Projekt - eine empirische Wirkungsstudie zur politischen Bildung". In: Evangelische Erwachsenenbildung - Mitteilungsblatt Mai 2002. Thema "Europa", S. 55.



Literatur zur Erziehungswissenschaft und allgemeines zur beruflichen Bildung

- Arnold, R. (1991):** Betriebliche Bildung als Beitrag zur Personal - und Organisationsentwicklung. In: Arnold, R. (Hrsg.) (1991): Taschenbuch der betrieblichen Weiterbildung. Bad Hoheneggen, S. 156-169.
- Arnold, R. (1994):** Berufsbildung. Annäherung an eine evolutionäre Berufspädagogik. Baltmannsweiler.
- Arnold, R./Lehmann, B. (1996):** Kooperation oder Konkurrenz in der Weiterbildung. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/96, S. 20-23.
- Aschoff, U. (1995):** Nutzung von Weiterbildungsangeboten und Implementierung von Weiterbildungsinhalten für KMU-Führungskräfte in internationalen Vergleich. Bamberg.
- Autsch, B. (1999):** Überbetriebliche Bildungsstätten unter dem Blickwinkel ihrer lernortkooperativen Situation. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (1999): Überbetriebliche Bildungsstätten (ÜBS). Ergebnisse, Veröffentlichungen aus dem BIBB. Bonn, S. 29-62.
- Badura, J. (1989):** Die Diskussion um das Konzept "Schlüsselqualifikationen" - Anregungen für die Volkshochschularbeit. In: Deutscher Volkshochschul-Verband (Hrsg.) (1989): Schlüsselqualifikationen in der Diskussion. Frankfurt/M., S. 18-32.
- Baitsch, C. (1996):** Lernen im Prozeß der Arbeit. In: QUEM-Bulletin Heft 1/96, S. 6-8.
- Balsauf, H. (1999):** Schneisen durchs Gestrüpp. Gesetzgeber und Tarifpartner wollen 1999 die Weiterbildung neu ordnen. Entnommen aus dem Internet am 26. Februar 2001 unter [http://www.zeit.de/1999/3/199903\\_c\\_schuster.html](http://www.zeit.de/1999/3/199903_c_schuster.html).
- Bayerischer Volkshochschulverband e.V. (BVV) (2000):** Die Volkshochschulen - Wissen und mehr. Das Konzept. Erhältlich beim Verband in München.
- Beck, H. (1995):** Schlüsselqualifikationen: Bildung im Wandel. Darmstadt.
- Becker, M. (1988):** Industrielle Arbeit und Bildung: gegenseitige Abhängigkeiten, Gestaltungskriterien und Entwicklungstendenzen. Baltmannsweiler.
- Beitz, L.-E. (1996):** Schlüsselqualifikation Kreativität: Begriffs-, Erfassungs- und Entwicklungsproblematik. Hamburg.
- Bergmann, B. (2001):** Kompetenzentwicklung - eine Aufgabe für das gesamte Erwerbsleben. In: QUEM-Bulletin Heft 3/01, S. 1-6.
- Brater, M./Häfeli, K./Kraft, U./Schallberger, U. (Hrsg.):** Berufsausbildung und Persönlichkeitsentwicklung: eine Längsschnittstudie. Bern, Stuttgart und Toronto.
- Brüning, G. (1999):** "Nicht die Frauen müssen sich ändern, sondern die Strukturen". Berufliche Weiterbildung von Frauen in den neuen Bundesländern. In: DIE 3/99, Position 44.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (1997):** Weiterbildung in Deutschland. Beitrag zur 5. UNESCO-Weltkonferenz "Lernen im Erwachsenenalter" in Hamburg im Juli 1997. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (1998):** Delphi-Befragung 1996/1998. "Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft - Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen." Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2000 a):** Berichtssystem Weiterbildung VII. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2000 b):** Grund- und Strukturdaten 1999/2000. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001 a):** Berichtssystem Weiterbildung VIII. Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001 b):** Gutachten zur Bildung in Deutschland. Bonn.
- Bunk, G. P./Stentzel, M. (1990):** Methoden der Weiterbildung im Betrieb. In: Schlaffke, W. (Hrsg.) (1990): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung: Aufgaben für Forschung und Praxis. Köln, S. 177-213.
- Cramer, G./Kramer, B. (1990):** Probleme der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben des Handwerks. In: Schlaffke, W. (Hrsg.) (1990): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung: Aufgaben für Forschung und Praxis. Köln, S. 9-18.
- Deutscher Bildungsrat (Hrsg.) (1970):** Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart.
- Dohmen, G. (1997):** für eine neue Kultur des lebenslangen Lernens. In: DVV-magazin Volkshochschule 1/97, S. 21-25.
- Dohmen, G. (1998):** Zur Zukunft der Weiterbildung in Europa. Lebenslanges Lernen für Alle in veränderten Lernumwelten. Herausgegeben von BMBF. Bonn.
- Dohmen, G. (1999 a):** Begrüßung und Einführung in den KAW-Kongress. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (1999): Selbstgesteuertes Lernen. Dokumentation zum KAW-Kongress vom 4. bis 6. November in Königswinter, S. 11-16.
- Dohmen, G. (1999 b):** "Selbstgesteuertes Lernen" als Ansatzpunkt für einen notwendigen neuen Aufbruch in der Weiterbildung. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (1999): Selbstgesteuertes Lernen. Dokumentation zum KAW-Kongress vom 4. bis 6. November in Königswinter, S. 27-32.

- Dohmen, G. (1999 c):** Der notwendig und mögliche Beitrag der Weiterbildungsinstitutionen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens im Erwachsenenalter. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (1999): Selbstgesteuertes Lernen. Dokumentation zum KAW-Kongress vom 4. bis 6. November in Königswinter, S. 135-142.
- Dohmen, G. (2000):** Lebenslanges Lernen für alle: Neue Aufgaben für die Volkshochschulen. In: DVV-magazin Volkshochschule 3/00, S. 20-21.
- Egner, U. (2001):** Zweite Europäische Erhebung zur beruflichen Weiterbildung (CVTS2). In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2001): Wirtschaft und Statistik, Heft 12/01. Wiesbaden, S. 1008-1020.
- Endres, G. L. (2001):** Wir brauchen keine dressierten Affen. Was hinter dem Schlagwort vom "selbstbestimmten Lernen" in der Aus- und Weiterbildung steht. In: BerufsRundschau vom 17. Februar 2001, S. 14-15.
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (1996):** Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96. Berlin 1996, S. 15-152.
- Evers, R. (2000):** Soziale Kompetenz zwischen Rationalisierung und Humanisierung - eine erwachsenenpädagogische Analyse. Münster, Hamburg und London.
- Faix, W.-G. (1996):** Soziale Kompetenz: Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Wiesbaden.
- Faix, W.-G./Laier, A. (1996):** Soziale Kompetenzen: Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Wiesbaden.
- Faulstich, P. (1992):** Qualifikationsbegriffe und Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 4/92, S. 367-379.
- Faulstich, P. (1996):** Erwachsenenbildung als Beruf. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/96, S. 289-294.
- Feidel-Mertz, H. (1975):** Erwachsenenbildung seit 1945. Ausgangsbedingungen und Entwicklungstendenzen in der Bundesrepublik. In: Röhrig, P. (Hrsg.) (1975): Erwachsenenbildung seit 1945. Köln, S. 56-57.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt) (2001 c):** Das Gummibärchen endet als Brummbär. Jugendliche organisieren ihren Ausbildungstag selbst/Gemeinsam Lösungen entwickeln. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07. Mai 2001, S. 66.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2002 c)** "Volkshochschule" soll ein Markenname werden. Zehn Prozent mehr Teilnehmer als Ziel/44 000 Kurse in Hessen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. März 2002, Seite unbekannt.
- Gaugler, H./Trier, M. (1996):** Berufliche Kompetenz - berufliche Kompetenzen. In: QUEM-Bulletin Heft 1/96, S. 13-15.
- Geißler, K.-H. (1989):** Schlüsselqualifikationen. Die Mär vom goldenen Schlüssel. In: Lernfeld Betrieb 5/89, S. 3.
- Geißler, K.-H. (1990):** Der falsche Glanz der des goldenen Schlüssels. Zur Kritik des Schlüsselqualifikationskonzeptes. In: Lernen und Lehren. Elektrotechnik & Metalltechnik. Nr. 5/90, S. 55-59.
- Gonon, P. (1999):** Innovation in der Weiterbildung - Arbeitsgruppenbericht. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (1999): Zukunftsfähigkeit durch Weiterbildung in Europa. Dokumentation der Veranstaltung vom 16.-18. Mai 1999 auf Schloß Waldthausen bei Mainz. Frankfurt/M., S. 74-76.
- Hebborn, K. (1995):** Weiterbildung und Regionalentwicklung. In: Nuissl, E. (Hrsg.) (1995): Standortfaktor Weiterbildung. Bad Heilbrunn, S. 16-32.
- Heger, R. J. (1994):** Erwachsenenbildung. In: Lenzen, D. (Hrsg.) (1994): Pädagogische Grundbegriffe. Band I. Stuttgart, S. 407-424.
- Heger, R. J. (1995):** Weiterbildung. In: Lenzen, D. (Hrsg.) (1995): Pädagogische Grundbegriffe. Band II. Stuttgart, S. 1610-1617.
- Hermani, G. (2002):** "Ohne Leistungseliten kann unsere Gesellschaft nicht bestehen". Selbstbewusstsein, kritisches Reflexionsvermögen und interkulturelle Kompetenz sind die Qualifikation von morgen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. März 2002, S. 67.
- Huneke, D. (2001):** Berufsbegleitende Weiterbildung als Bestandteil des Lebens. In allen Berufsphasen dazulernen/Unternehmen investieren in innerbetriebliche Seminare. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21. April 2001, S. 67.
- Johannson, K. (1997):** Gewerkschaftliche Bildungsarbeit im Umbruch. Veränderungen der Arbeitsformen und Adressatenkreise in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/97, S. 28-36.
- Kafsack, H. (2001):** Im animierten Fahrstuhl durch das Lerngebäude fahren. Unternehmen setzen zur Schulung von Mitarbeitern zunehmend auf E-Learning/Effizientes Arbeiten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. Februar 2001, S. 65.
- Leffers, J. (2002):** Stiftung Warentest soll den Dschungel lichten. Entnommen aus dem Internet am 17. Juli 2002 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,205481,00.html>.
- Lenzen, A. (1998):** Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikation. Heidelberg.
- Lindecke, C. (1995):** Weiterbildungsangebote zur Personalentwicklung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/95, S. 48-56.
- Littig, P. (2002):** Klug durch E-Learning? Eine Marktstudie der DEKRA Akademie. Stuttgart und Bielefeld.
- Lößl, G. (2001):** Integratives Marketing für die bayerischen Volkshochschulen und ihren Landesverband. In: Der bayerische Bürgermeister 2/01, S. 55-59.

- Markert, W. (1991):** Neue Arbeits- und Kooperationsformen im Betrieb - Chance zur Identitätsbildung. In: Arnold, R. (Hrsg.) (1991): Taschenbuch der betrieblichen Weiterbildung. Bad Hoheneggen, S. 169-179.
- Meisel, K. (1995):** Volkshochschulen unter Wirtschaftlichkeitsdruck. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung 3/95, S. 30-33.
- Nuissl, E. (1995):** Weiterbildung am Standort. In: Nuissl, E. (1995): Standortfaktor Weiterbildung. Bad Heilbrunn, S. 9-15.
- Nuissl, E. (1996):** Kooperation und Konkurrenz. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/96, S. 43.
- Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J./Tietgens, H. (Hrsg.) (1990):** Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 26. Münster.
- Olbrich, J. (2001):** Geschichte der Erwachsenenbildung in Deutschland. Bonn.
- Oppermann, D. (1998):** Schöne neue (Weiterbildungs-)Welt. Von der Emanzipation durch Bildung zu selbstorganisiertem Lernen und Produkten. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/98, S. 331-341.
- Orth, H. (1999):** Schlüsselqualifikationen an deutschen Hochschulen: Konzepte, Standpunkte und Perspektiven. Neuwied und Kriftel.
- Passens, B./Rudolf, K./Schnoor, D./Zeller, M. (2002):** Nachfrageanalyse Telelernen in Deutschland. Eine Repräsentativerhebung zu Potenzial, Bedarf und Erwartungen im Privatkundenmarkt. Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung und dem Deutschen Volkshochschul-Verband e.V. Frankfurt/M.
- Reetz, L. (1990):** Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsausbildung. In: Reetz, L./Reitmann, T. (Hrsg.) (1990) Schlüsselqualifikationen: Dokumentation des Symposiums in Hamburg "Schlüsselqualifikationen - Fachwissen in der Krise?". Hamburg, S. 16-35.
- Rudolf, K. (2001 a):** Telelernen in der Volkshochschule - Arbeitshilfe mit einer Einführung in das Telelernen, weiterführenden Hinweisen und einer Bestandsaufnahme zum Telelernen in den Volkshochschulen. Herausgegeben vom Deutschen Volkshochschul-Verband e.V. – Netzwerk Beruf und Weiterbildung. Bonn-Frankfurt am Main.
- Rummler, H.-M. (1991):** Die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen für die Weiterbildung von Führungskräften. Frankfurt/M., Bern, New York und Paris.
- Schlaffke, W. (1990):** Ordnungspolitische Positionen des IW zur Weiterbildung. In: Schlaffke, W. (Hrsg.) (1990): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung: Aufgaben für Forschung und Praxis. Köln, S. 9-18.
- Schlaffke, W. (1995):** Standortfaktor Weiterbildung: Offene Märkte und Wettbewerb. In: Nuissl, E. (Hrsg.) (1995): Standortfaktor Weiterbildung. Bad Heilbrunn, S. 33-49.
- Schlaffke, W./Konegen-Grenier, C. (1998):** Hochschulreform aus Sicht der Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 15/98. Bonn, S. 31-38.
- Schneider, S. C. (1990):** Nationale Kultur versus Unternehmenskultur: Implikationen für das Personalmanagement. In: Simon, H. (Hrsg.) (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart, S. 174-188.
- Shinde, S. (1999):** Profil verzweifelt gesucht. Schlüsselqualifikationen sind gefragt - und kaum zu definieren. In: Die Zeit Nr.13/99. Entnommen aus dem Internet am 10. Januar 2001 unter [http://www.zeit.de/1999/13/199913\\_ce\\_schlueselqua.html](http://www.zeit.de/1999/13/199913_ce_schlueselqua.html).
- Siebert, H. (1996):** Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Neuwied, Kriftel und Berlin.
- Spies, V. (2001):** Bildung in der Informationsgesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 6-7/01, S. 12-19.
- Stangel-Meseke, M. (1994):** Schlüsselqualifikation in der betrieblichen Praxis: ein Ansatz in der Psychologie. Wiesbaden.
- Staudt, E./Kriegsmann, B. (2000):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. In: GdW Nr. 4/00, S. 174-177.
- Tietgens, H. (1996):** Deklaration und Wirklichkeit. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/96, S. 42.

Literatur zur Synthese- und Vernetzungsdiskussion politischer und beruflicher Bildung sowie allgemein zur politischen Arbeiterbildung

- Ahlheim, K. (1990):** Mut zur Erkenntnis. Bad Heilbrunn.
- Ahlheim, K. (2000):** Zurück zur Kritik! Wider die affirmative Wende in der (politischen) Erwachsenenbildung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 2/00, S. 24-27.
- Apitzsch, U. (1991):** Zur Fortführung der Synthesediskussion. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 220-226.
- Arnold, R. (1988):** Was (v)erschließen die Schlüsselqualifikationen? Zu den bildungstheoretischen Defiziten eines neuen Bildungskonzeptes. In: Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J. (Hrsg.) (1988): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 22. Münster, S. 85-88.
- Arnold, R. (1996):** Schlüsselqualifikationen - Kategorien einer reflexiven Modernisierung der beruflichen Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/96, S. 197-208.
- Arnold, R. (1998 a):** Vorwort des Reihenherausgeber. In: Makert, W. (Hrsg.) (1998): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Hohengehren, S. V-VI.
- Arnold, R. (1998 b):** Politische Bildung durch Schlüsselqualifizierung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 2/98, S. 42-45.
- Arnold, R./Steinbach, S. (1998):** Auf dem Weg zur Kompetenzentwicklung? Rekonstruktion und Reflexion zu einem Wandel der Begriffe. In: Makert, W. (Hrsg.) (1998): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Hohengehren, S. 22-32.
- Baethge, M./Baethge-Kinsk, V. (1995):** Ökonomie, Technik, Organisation: Zur Entwicklung von Qualifikationsstruktur und qualitativem Arbeitsvermögen: In: Arnold, R./Lipsmeier, A. (Hrsg.) (1995): Handbuch der Berufsbildung. Opladen, S. 142-156.
- Bechtel, M. (2001):** Was Unternehmen gegen Fremdenfeindlichkeit tun. In: Magazin der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2001): Betrifft: Rechtsextreme. Antworten einer Zivilgesellschaft. Ausgabe September. Bonn, S. 53.
- Beelitz, A. (1979):** Erwachsenenbildung als Aufgabe der Wirtschaft. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/79, S. 58-62.
- Blankertz, H./Matthiessen, K. (1995):** Neuhumanismus. In: Lenzen, D. (Hrsg.) (1995): Pädagogische Grundbegriffe. Band II. Stuttgart, S. 1093-1103.
- Bild Online (Autor unbekannt - 2000):** Neonazis: Ausland sieht Gefahr für Standort Deutschland. Bild Online. Entnommen aus dem Internet am 04. August 2000 unter <http://www.bild.de/service/archiv/2000/aug/04/aktuell/neonazis/nazis.html>.
- Bildungswerk der DAG im Lande Hessen e.V. (Hrsg.) (2000):** "Ratschlag gegen Rechtsextremismus". Gegen Rechts hilft nur Demokratie - auch im Betrieb. In: tandemnews, Ausgabe Winter 2000. Frankfurt/M., S. 6.
- Böhme, G. (1975):** Kritische Aspekte zu einer Synthese beruflicher und politischer Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/75, S. 208-214.
- Böhme, G. (1996):** Schlüsselqualifikationen und abschlussbezogenes Lernen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/96, S. 193-196.
- Brauckmann, R./Pflüger, A. (1973):** Synthese von beruflicher und politischer Bildung. Diskussionsergebnisse der Arbeitsgruppe 1 auf einem Seminar der Heimvolkshochschule Falkenstein zum Thema "Synthese von beruflicher und politischer Bildung" vom 3. bis 5. Januar 1973. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/73, S. 47-52.
- Brock, A. (1980):** Arbeiterbildung unter den Bedingungen des Kapitalismus. Bremen.
- Brock, A./Negt, O./Richartz, N. (Hrsg.) (1991):** Bildung - Wissen - Praxis: Beiträge zur Arbeiterbildung. Köln.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (2002):** Bericht der Kommission "Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt". Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) (1990):** Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Bonn.
- Bundesministerium des Innern (1998):** Auszug aus "Gemeinsames Ministerialblatt" der Bundesministerien - Nr. 23: Richtlinien zur Förderung von Veranstaltungen der politischen Erwachsenenbildung durch die Bundeszentrale für politische Bildung (BpB). Bonn.
- Bundesministerium des Innern (2002 b):** Richtlinien zur Förderung von Veranstaltungen der politischen Erwachsenenbildung durch die Bundeszentrale für politische Bildung (BpB). Bek. d. BMI v. 5. März 2002 - LG II 4 - 123 101/4. Bonn.
- Bundesverband deutscher Arbeitgeber (2000):** Arbeitgeberpräsident Hund: KMK muß sich für ein eigenständiges Fach "Wirtschaft" in der Schule einsetzen. Presseinformation vom 04. Oktober 2000. Entnommen aus dem Internet am 20. Oktober 2000 unter <http://www.Bda-online.de/www/.../67445ffec64fcc7fc125696e003bad16!OpenDocumen>.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)/DGB (2000):** Wirtschaft - notwendig für schulische Allgemeinbildung. Berlin.
- Degen, A. (1973):** Politische Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/73, S. 1-2.
- Degen, A. (1974):** Zielgruppenarbeit. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/74, S. 197.

- Degen, A. (1975):** Synthese beruflicher und politischer Bildung. Zur Diskussion im Hessischen Volkshochschulverband. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/75, S. 289-292.
- Degen-Zelazny, B. (1974):** Zielgruppenarbeit als Mittel zur Demokratisierung der Volkshochschule. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/74, S. 198-205.
- Deutscher Industrie und Handelstag (2000):** Ökonomische Bildung. Für die Sekundarstufen I und II an allgemeinbildenden Schulen. Ein Projekt zur Entwicklung eines Lehrplankonzeptes und zum Aufbau eines Informationszentrums für Ökonomische Bildung. Berlin.
- Dikau, J. (1985):** Integration beruflicher und politischer Bildung als historische Erscheinung. In: Tietgens, H. (Hrsg.) (1985): Zugänge zur Geschichte der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn.
- Döring, O./Faulstich, P. (1995):** Zusammenarbeit von Betrieben und Erwachsenenbildungsträgern. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/95, S. 16-27.
- Dransfeld, B. (1986):** Integration, beruflicher, allgemeiner und politischer Bildung zur Bewältigung des technologischen und gesellschaftlichen Wandels - Eine Literaturdokumentation neuerer Überlegungen und Ansätze in Weiterbildungspolitik. Recklinghausen
- Faulstich, P. (1991):** Integration allgemeiner und beruflicher Bildung, Schlüsselqualifikation und das Bedürfnis nach Ganzheit - Didaktische Diskussion in der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 193-198.
- Faulstich, P. (1997):** Arbeitsorientierte - politikbezogene Erwachsenenbildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 1-2/97, S. 19-22.
- Faulstich, P. (1998 d):** Kein Ende der Arbeitsgesellschaft - Chancen einer arbeitspolitischen Erwachsenenbildung. In: Arbeit und Leben DGB/VHS/Landesarbeitsgemeinschaft NRW (Hrsg.) (1998): Die Rückkehr zur sozialen Frage. Zur Aktualität politischer Bildung. Schwalbach/Ts., S. 37-52.
- Fischer, S. (1998):** Politische Bildung - Ein Beitrag zur gesellschaftlichen Modernisierung. In: Haus Neuland (Hrsg.) (1998): Berufliche und politische Bildung - Keine Synthese, aber Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 17. Neuland-Colloquiums am 30. Oktober - 1. November 1997. Bielefeld, S. 5-11.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2000 a):** Sorgen in Schwerin um Wirtschaft und Tourismus. Ringstorff wendet sich gegen Haß und Gewalt. / "Beschädigt Ansehen des Landes und jedes einzelnen." In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10. August 2000, S. 7.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2002 b):** "Zeichen setzen! Integration macht Schule". In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. August 2002, S. 55.
- Frankfurter Rundschau (Autor unbekannt - 1992):** Kündigungsgrund Fremdenhass. In: Frankfurter Rundschau vom 23. Dezember 1992, S. 4.
- Friedeburg L. v. (1978):** Zur Integration allgemeiner und beruflicher Bildung. In: Kellermann, P./Kowalski, P./Steinert, H. (1978): Arbeit und Bildung - Zum Verhältnis von Qualifikations- und Beschäftigungssystem. Klagenfurt, S. 59-78.
- Friedeburg, L. v./Kadelbach, G. (1975):** Von der Synthese beruflicher und politischer Bildung als dem Reformansatz der Weiterbildung und von dem Mut, sie auch heute noch anzustreben. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/75, S. 299-302.
- Geißler, H. (1998):** Rationalität und Vernunft im betrieblichen Bildungsmanagement. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/98, S. 28-40.
- Geißler, K. H. (1988):** Schlüsselqualifikationen - ein Schlüssel auch zum Abschließen. In: Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J. (Hrsg.) (1988): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 22. Münster, S. 89-91.
- Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände e.V./Industriegewerkschaft Metall Vorstand (Hrsg.) (1994):** Zusammen Arbeiten - Zusammen Leben. Zusammen Lernen mit Ausländern. Handreichung für Ausbilder in der Metall- und Elektro-Industrie. Köln.
- Gizycki, H. v. (1974):** Wege zur Befreiung. Thesen über erweiterte Strategien zur politischen Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/74, S. 211-215.
- Göhner, R. (2000):** "Wirtschaft - notwendig für schulische Allgemeinbildung." Pressestatement von Dr. Reinhard Göhner, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) vom 21. August 2000. Entnommen aus dem Internet am 10. April 2002 unter <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/MainFrameSet>.
- Gonon, P. (1996):** Schlüsselqualifikationen kontrovers: Eine Bilanz aus kontroverser Sicht. Aarau.
- Hafeneger, B. (1998):** Ausbildungssystem und Erwerbsarbeit - Herausforderungen für die politische Bildung. In: DVPB aktuell. Report zur Politischen Bildung 4/98, S. 21-23.
- Harpprecht, K. (1992):** Nazis kosten Geld. In: manager magazin Nr. 12/92, S. 194-199.
- Hartmann, T. (1998):** Lernen im sozialen Umfeld (LisU) - Bericht über ein Projekt in den neuen Bundesländern. In: Haus Neuland (Hrsg.) (1998): Berufliche und politische Bildung - Keine Synthese, aber Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 17. Neuland-Colloquiums am 30. Oktober - 1. November 1997. Bielefeld, S. 39-51.
- Haus Neuland (Hrsg.) (1998):** Berufliche und politische Bildung - Keine Synthese, aber Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 17. Neuland-Colloquiums am 30. Oktober - 1. November 1997. Bielefeld.
- Hessischer Volkshochschulverband e.V. (1972):** Grundsätze und Ziel der Volkshochschularbeit in Hessen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/72, S. 347-357.

- Horn-Staiger, I. (1975):** Synthese beruflicher und politischer Bildung als Anlage 2 der Grundsätze und Ziele der Volkshochschularbeit in Hessen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/75, S. 293-298.
- Internationale Arbeitskreis Wissenschaft - Arbeit - Bildung (2000):** Tagungsprotokoll vom 21. September 2000. Zu Punkt 2 "Kompetenzprojekt". Unveröffentlichtes Arbeitsdokument.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz/Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz (1998):** Ausgrenzung, Diskriminierung, Zivilcourage. Ein Seminar für Auszubildende an der Johannes Gutenberg-Universität. Erfahrungsbericht. Mainz.
- Josczo, D. (1999):** Lernen als Beruf. Arbeit und Bildung in der Informations- und Wissensgesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 9/99, S. 31-38.
- Jürgens, U. (1984):** Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hrsg.) (1984): Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, S. 58-91.
- Jung, E. (1993):** Politische Bildung in Arbeit und Beruf: die Gestaltung von Arbeits- und Lebenssituationen. Frankfurt/M.
- Kadelbach, G./ Weick, E. (1973):** Politische Erwachsenenbildung und politische Interessen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/73, S. 16-28.
- Klein, U. E. (2001 b):** Sozialkompetenz in Arbeitszeugnissen. In: PERSONAL Heft 5/01, S. 278-280.
- Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz (1994):** Rechtsextremismus und Ausländerhaß. Ein Betriebsseminar für Auszubildende. Mainz.
- Länge, T. W. (1988):** Berufliche contra politische Bildung. In: Materialien zur Politischen Bildung 4/88, S. 67-75.
- Liebl, P. (1981):** Integration beruflicher und politischer Bildung. Frankfurt/M.
- Lisop, I. (1991):** Theorie, Paradigma oder Klischee? Zur Rolle von Ganzheitlichkeit, Integration und Berufsbezug in der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 227-232.
- Lisop, I. (1998):** Bildung und/oder Qualität bei modernen Produktionskonzepten? Über einige theoretische Ungereimtheiten und falsche Entgegensetzungen. In: Makert, W. (Hrsg.) (1998): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Hohengehren, S. 33-53.
- Mannheim-Runkel, M. (1997):** Subjekt sein in Beruf und Politik. Ein Beispiel zum berufsbezogenen Lernen in der politischen Bildung. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 2/97, S. 32-38.
- Mäntynen, H./Hense, K.-H./Wallmann, H. (1972):** Dynamische Weiterbildung - Überlegungen und Vorschläge. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/72, S. 196-208.
- Markert, W. (1970):** "Arbeitslehre" und polytechnische Bildung" - Modelle für die Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/70, S. 185-199.
- Markert, W. (1998 a):** Veränderung in Arbeits- und Lebenswelt und ihre Auswirkung auf die Subjektbildung. In: Makert, W. (Hrsg.) (1998): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Hohengehren, S. 1-21.
- Markert, W. (1998 b):** Vorwort des Herausgebers. In: Makert, W. (Hrsg.) (1998): Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Hohengehren, S. VII-VIII.
- Meisel, K. (1987):** Berufliche versus Politische Bildung. In: Materialien zur Politischen Bildung 1/87, S. 30-38.
- Meisel, K. (1989):** Schlüsselqualifikationen in der Diskussion. In: Deutscher Volkshochschul-Verband (Hrsg.) (1989): Schlüsselqualifikationen in der Diskussion. Frankfurt/M., S. 10-17.
- Meisel, K. (1991):** ... mit der Tendenz zum Integrativen. Berufsbezogene Erwachsenenbildung an Volkshochschulen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 233-238.
- Mertens, D. (1974):** Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt und Berufsforschung 7/74, S. 36-43.
- Mertens, D. (1988):** Das Konzept der Schlüsselqualifikationen als Flexibilisierungsinstrument. Was (v)erschließen die Schlüsselqualifikationen? Zu den bildungstheoretischen Defiziten eines neuen Bildungskonzeptes. In: Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J. (Hrsg.) (1988): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 22. Münster, S. 33-46.
- Möller, J. (2001):** Qualifikationsanforderungen der Wirtschaft und "kontraproduktive" Schulwirklichkeit. In: Hessisches Landesinstitut für Pädagogik (Hrsg.) (2001): Politische Bildung zwischen Rückzug und Neuanfang. Dokumentation. Fulda, S. 24-48.
- Nabholz, P./Uhl, H. (2000):** Zeitfragen. Politische Bildung für berufliche Schulen. Stuttgart, Düsseldorf und Leipzig.
- Nasemann, A. (2002):** Bildungsurlaub. Eine wenig gefragte Errungenschaft. Entnommen aus dem Internet am 09. April 2002 unter <http://www.sueddeutsche.de/karriere/weiterbildung/34112/index.php>.
- Neal, K. (1994):** Wider den Rechtsruck. In: management & seminar Nr. 10/94, S. 26-29.
- Negt, O. (1990):** Überlegungen zur Kategorie "Zusammenhang" als einer gesellschaftlichen Schlüsselqualifikation. In: Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J./Tietgens, H. (Hrsg.) (1990): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 26. Münster, S. 11-19.
- Negt, O. (1992):** Phantasie, Arbeit, Lernen und Erfahrung - Zur Differenzierung und Erweiterung der Konzeption 'Soziologischer Phantasie und exemplarischem Lernen'. In: Akademie für Arbeit

- und Politik der Universität Bremen (Hrsg.) (1991/1992): Arbeit - Wissenschaft - Kooperation. 20 Jahre Arbeiterbildung in der Universität Bremen. Heft 8/9/10. Bremen, S. 32-44.
- Negt, O. (1994):** Wider das Einmauern von bewährten Traditionsbeständen. Was bedeutet heute politisches Lernen? Plädoyer für ein kritische Neubewertung der Bildungsarbeit und für ein öffentliches Nachdenken. In: Frankfurter Rundschau vom 29. September 1994, S. 6.
- Negt, O. (1995):** Die Krise der Arbeitsgesellschaft: Machtpolitischer Kampfplatz zweier "Ökonomien". In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 15/95, S. 3-9.
- Negt, O. (1998):** Lernen in einer Welt gesellschaftlicher Umbrüche. In: Dieckmann, H./Schachtsiek, B. (Hrsg.) (1998): Lernkonzepte im Wandel: die Zukunft der Bildung. Stuttgart, S. 33-44.
- Negt, O. (2000):** Weiterentwicklung unserer gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. In: Forum Bildung. Infodienst und Diskussionsplattform zur Bildungsarbeit der IG Metall. Nr. 7/00, S. 12-19.
- Peters, S. (1998):** Qualifizierung und Beteiligung zwischen Subjekt- und Organisationsentwicklung im Wandel beruflicher Bildung. In: Makert, W. (Hrsg.) (1998): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Hohengehren, S. 82-110.
- Pies, E. (1998):** Arbeitnehmerbildung heute. Situation und Perspektiven arbeitnehmerorientierter Bildungsarbeit. In: Praxis Politische Bildung 2/98, S. 30-39.
- Pflüger, A. (1973):** Erste Ansätze einer Praxis beruflich-politischer Bildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/73, S. 3-15.
- Pflüger, A. (1975):** Neue Elemente in der Theorie und Praxis der beruflich-politischen Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/75, S. 201-207.
- Pflüger, A. (1984):** Bildung, berufliche - Bildung, politische. In: Schmitz, E./Tietgens, H. (Hrsg.) (1984): Erwachsenenbildung. Stuttgart, S. 358-362.
- Prokop, E. (1996):** Wie geht man mit Schlüsseln um, wenn Schlösser ausgewechselt werden? Fragen aus den Traditionen der Volksbildung angesichts von Abschlüssen, Profilen und Qualifikationen in der Weiterbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/96, S. 225-233.
- Rudolf, K./Zeller, M. (1998):** Politische Bildung und politisches Engagement: Das Nidderau-Projekt, Fallstudie und Perspektiven. Magisterarbeit am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main. Veröffentlicht in der Fachbereichsbibliothek 03 (JWG-Universität), in der Deutschen Bibliothek Frankfurt und Leipzig, der Stadtbücherei Nidderau und bei politischen Bildungsträgern.
- Rudolf, K./Zeller, M. (2001):** Wie entsteht politisches Engagement? Das Nidderau-Projekt - eine empirische Wirkungsstudie zur politischen Bildung. Schwalbach/Ts.
- Sander, W. (1991):** Berufliche Bildung und politische Urteilsfähigkeit - Vorüberlegungen zu einem neuen Verhältnis von beruflicher und politischer Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 205-211.
- Sander, W. (1996):** Beruf und Politik: Von der Nützlichkeit politischer Bildung. Schwalbach/Ts.
- Sander, W. (1998 b):** Von der Synthesediskussion zur Kompetenzentwicklung - Neue Perspektiven für das Verhältnis von beruflicher und politischer Bildung. In: Haus Neuland (Hrsg.) (1998): Berufliche und politische Bildung - Keine Synthese, aber Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 17. Neuland-Colloquiums am 30. Oktober - 1. November 1997. Bielefeld, S. 13-21.
- Schlauffke, W./Tietgens, H. (1998):** Reform der politischen Bildung? Ein Gespräch mit Klaus-Peter Hufer und Wolfgang Sander. In: *kursiv* - Journal für politische Bildung 1/98, S. 12-19.
- Schmiederer, R. (1971):** Zur Kritik der Politischen Bildung. Frankfurt/M.
- Schneider, G. (1975):** Zu einigen Widersprüchen in der beruflich-politischen Weiterbildung am Beispiel des kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereichs der Volkshochschule. In: Hessische Blätter für Volksbildung 4/75, S. 303-311.
- Schubarth, W. (2000):** Pädagogische Strategien gegen Rechtsextremismus und fremdenfeindliche Gewalt - Möglichkeiten und Grenzen schulischer und außerschulischer Prävention. In: Schubarth, W./Stöss, R. (Hrsg.) (2000): Rechtsextremismus in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Bilanz. Opladen, S. 249-270.
- Schulz, M. (1996):** Integrative Weiterbildung: Chancen und Grenzen; konzeptionelle Überlegungen zur Integration allgemeiner, politischer und beruflicher Bildung. Neuwied.
- Semmerling, R. (1994):** Integration. In: Lenzen, D. (Hrsg.) (1994): Pädagogische Grundbegriffe. Band I. Stuttgart, S. 740-750.
- Siebert, H. (1970):** Der Zusammenhang von Technik, Ökonomie und Politik in der beruflichen Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/70, S. 175-184.
- Siebert, H. (1972):** Lernziele der Erwachsenenbildung. Probleme der Begründung, Operationalisierung und Hierarchisierung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/72, S. 139-150.
- Siebert, H. (1993):** Theorien für die Bildungspraxis. Bad Heilbrunn.
- Siehlmann, G. (1991):** Integration in der Weiterbildung - aus betrieblicher Sicht. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 199-204.
- Tietgens, H. (1976):** Thesen zur "Einheit beruflicher und allgemeiner Bildung" aus Sicht der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Sommer, K.-H. (1976): Berufsbildung zwischen Pädagogik und Politik. Ziele - Strukturen - Tendenzen - Modelle. Ravensburg, S. 240-249.
- Unterhinninghofen, B. (2002):** "Man gibt sein Hirn nicht mehr am Werkstor ab". Die Anforderungen an Facharbeiter haben sich drastisch verändert/Der Metallarbeiter Markus S. als Beispiel. In: Frankfurter Rundschau vom 30. November 2002, S. A 31.

- Volmerg, B. (1992):** Der Betrieb als sozialer Ort der Entstehung von "Ausländerfeindlichkeit". In: Hindrichs, W./Negt, O. (1992): Der schwierige Weg zur Arbeitnehmeremanzipation. Bremen, S. 87-105.
- Vulpius, A. (1979):** Weiterbildung statt Erwachsenenbildung. Ein Beitrag zu den Gründen für die Begriffswahl. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1/79, S. 63-70.
- Wahse, A.-K. (1996):** Das Problem der Schlüsselqualifikation - Zur Konjunktur des Begriffs. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/96, S. 217-224.
- Weick, E. (1974):** Die Volkshochschule - auf der Suche nach einer gesicherten Funktion. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/74, S. 206-210.
- Weick, E. (1991):** Die Synthese beruflicher und politischer Bildung vor neuen Herausforderungen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 212-219.
- Weidenfeld, U. (2000):** Grüne Karte schützt nicht vor brauner Gewalt. Die Wirtschaft hat ein starkes Mittel: Kündigungen. In: Das Parlament Nr. 39/00, S. 2.
- Weinberg, J. (1996):** Kompetenzerwerb in der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/96, S. 209-216.
- Weinberg, J. (1998):** Die Souveränität der Lernerinnen und Lerner nimmt zu. In: Haus Neuland (Hrsg.) (1998): Berufliche und politische Bildung - Keine Synthese, aber Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 17. Neuland-Colloquiums am 30. Oktober - 1. November 1997. Bielefeld, S. 53-60.
- Weiß, R. (Hrsg.) (1998):** Wirtschaft im Unterricht - Anspruch und Realität ökonomischer Bildung. Köln.
- Wolff, K. (2001):** Neuer Lehrplan verankert ökonomische Bildung im Gymnasium. Pressemeldung vom 23. März 2001. Entnommen aus dem Internet unter <http://www.kultusministerium.hessen.de>
- Wollenberg, J. (1991):** Bildungsarbeit als Vermittlungsinstanz selbständigen Denkens, kritischer Solidarität und politischen Handelns - Persönlich gefärbte Erinnerungen und Erfahrungen aus der Bildungsarbeit. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/91, S. 239-247.
- Zeller B./Hoffmann, H./Stark, G. (2000):** Sozialkompetenz in der Gruppenarbeit. Bildungskonzepte und betriebliches Lernen. In: Praxis Politische Bildung 2/00, S. 118-128.



Literatur zum Unternehmensengagement ("Corporate Citizen(ship)", "Nachhaltigkeit", Sponsoring, Wirtschaftsethik, Projekte etc.) sowie allgemeines zu Wirtschaft und Unternehmen

- Aktion Gemeinsinn e.V. (Hrsg.) (2002):** Corporate Citizenship oder Bürgergesellschaftliches Engagement deutscher Firmen. Diskussionsforum am 18. Juli 2001 im Automobilforum der Volkswagen AG unter den Linden Berlin. Bonn.
- Arthur D. Little (1999):** Industrie setzt auf Nachhaltigkeit. Entnommen aus dem Internet am 19.11.2001 unter <http://www.pressegrafik.de/grafiken/honorarfrei/1999/hf990602/hf990602.html>.
- Auer, M./Gerz, M. (1992):** Social Marketing als unternehmerisches Erfolgskonzept. Landsberg/Lech.
- Baros, S. (2000):** Mentale Verfassung. In: Wirtschaftswoche Nr. 39/00, S. 3.
- Barth, M. (1998):** Unternehmen im Wertewandel: zur Bindung der Mitarbeiter durch die Unternehmenskultur. Konstanz.
- Bartels, G. (1993):** Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik. In: Birkigt, K./Stadler, M. (Hrsg.) (1993): Corporate Identity. Landsberg/Lech, S. 111-126.
- Bastar, T. (2000):** Kurztrip in die Welt der Schwachen. In: chrismon 02/00, S. 38-43.
- BDA/BDI (2002):** BDA-BDI: Gemeinsame Stellungnahme zum Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt von der Europäischen Kommission. Entnommen aus dem Internet am 26. Februar 2002 unter <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/MainFrameSet>.
- Bleicher, K. (1983):** Organisationskulturen und Führungsphilosophien in Wettbewerb. In Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 2/83, S. 135-146.
- BMW Group (ohne Datum):** Verantwortung übernehmen. Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeit. München.
- Bodenstein, G./Spiller, A. (1998):** Strategien, Instrumente und Organisationen. Landsberg/Lech.
- Bopp, U. (2001):** Gesellschaftliche Verantwortung und Unternehmenserfolg: Zu den Chancen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: SPD Bundestagsfraktion (Hrsg.) (2001): Unternehmen und bürgergesellschaftliches Engagement: Aufbruch zu neuer Verantwortung. Berlin, S. 15-17.
- Brand, K. W. (2000):** Kommunikation über nachhaltige Entwicklung, oder: Warum sich das Leitbild der Nachhaltigkeit so schlecht popularisieren lässt. Entnommen aus dem Internet am 12. November 2001 unter <http://www.sowi-onlinejournal.de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit.htm>
- Breuer, R. E. (2000):** Engagement heute - Verantwortung für morgen. In: Deutsche Bank (Hrsg.) (2000): Engagement heute - Verantwortung für morgen. Die Deutsche Bank in ihren gesellschaftlichen, sozialen, kulturellen und wissenschaftlichen Aktivitäten. Frankfurt/M., S. 2-3.
- Brüggemann, W. G. (2001):** Der "Krieg um die Besten" fängt erst an - Wie Headhunter im Kampf um das knappe Gut "Humankapital" Stellung beziehen. In: Frankfurter Rundschau vom 21. April 2001, S. A 31.
- Bruhn, M. (1990):** Sozio- und Umweltsponsoring: Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben. München.
- Bruhn, M./Tilmes, J. (1994):** Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisatoren. Stuttgart, Berlin und Köln.
- Bund deutscher Arbeitgeber (2002):** BDA-Positionspapier zur sozialen Verantwortung international operierender Unternehmen. Entnommen aus dem Internet am 26. Februar 2002 unter <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/a65136b6b9d34bc2c125682b00548f10/>.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000 b):** Jugend und Wirtschaft: Sponsoring - Partnerschaft - Kooperation. Erschienen in der Reihe "KABI - Konzertierte Aktion Bundes Innovationen". Nr. 49. Bonn.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2001):** Pressemitteilung Nr. 337. Bürgergesellschaftliches Engagement braucht Unternehmen als Partner. Bonn vom 26. Oktober 2001.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2000 b):** Mehr Wert. Ökologische Geldanlagen. Berlin.
- Burkert, B. (1998):** Social Accountability 8000. Entnommen aus dem Internet am 14. März 2001 unter <http://www.banafair.de/backgr.soc.htm>.
- Burmeister, J. (2000):** Wie lassen sich Kooperationen zwischen Unternehmen und sozialen Einrichtungen gesellschaftspolitisch begründen und unterstützen? In: UPJ-Servicebüro Hamburg (Hrsg.) (2000): Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Hamburg, S. 25-27.
- Buss, E. (1999):** Das emotionale Profil der Deutschen. Bestandsaufnahme und Konsequenzen für Unternehmen, Politiker und Öffentlichkeitsarbeiter. Frankfurt/M.
- Clausen, J./Loew, T./Klauffke, K./Raupach, M./Schoenheit, I. (2001):** Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Der Nachhaltigkeitsbericht. Herausgegeben von: Institute für ökologische Wirtschaftsforschung/imug Institut für Markt - Umwelt - Gesellschaft. Berlin.
- Damm, D./Lang, R. (2001):** Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrung mit Corporate Citizenship in Deutschland. Bonn.

- Dawson, M. (1998):** Ruby das ideal statt Barbie. In: Lebensmittelzeitung Spezial 2/98, S. 70-71.
- Deal, T.E./Kennedy, A. (1984):** Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts.
- Deekeling, E. (2002 a):** Das Leitbild verschwindet. Entnommen aus dem Internet am 25. Februar 2002 unter [http://195.30.250.211/identity/290\\_206.html](http://195.30.250.211/identity/290_206.html).
- Deekeling, E. (2002 b):** Denkmusterwechsel. Entnommen aus dem Internet am 25. Februar 2002 unter: [http://195.30.250.211/identity/290\\_257.html](http://195.30.250.211/identity/290_257.html).
- Der Arbeitgeber - Das BDA-Magazin zur Unternehmerischen Sozialpolitik (2002):** Corporate Citizenship: Unternehmen gehen mit gutem Beispiel voran. In: Der Arbeitgeber - Das BDA-Magazin zur Unternehmerischen Sozialpolitik 01/02, S. 24-28.
- Deupmann, U./Knaup, H./Neubacher, A./Schäfer, U./Szandar, A. (2001):** "Von uns kriegt ihr nichts". Die Deutschland AG überlistet Hans Eichel - die Steuerreform macht's möglich. In: Der Spiegel Nr. 10/01, S. 24.
- Dettling, W. (2000):** Die neue Solidarität - über die dritte Periode des deutschen Sozialstaates. In: Wirtschaftswoche Nr. 47/00, S. 45.
- Dettling, W. (2001):** Impulsreferat auf der ersten Fachtagung des BMFSJ in Rahmend es IJF - Fragen an Gesellschaft und Politik auf Grund des Freiwilligensveys 1999. Bonn vom 29. März 2001.
- Deutsche Bundesstiftung Umwelt (2000):** Deutscher Umweltpreis 2000. Osnabrück.
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (1998):** Leitsätze und Handlungsprogramm. Konstanz.
- Deutsche Informations Börse (1997):** DIB-Ratgeber Börse. Berlin.
- Diel, K./Gilbert, J. E./Graf, J. (2001):** Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert besteht aus Flächenkarrieren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. Januar 2001, S. I.
- Diller, H. (1994):** Vahlens Großes Marketing Lexikon. München.
- Dorando, M./Schöffmann, D. (2000):** Business in the Community: Lernen in fremden Welten. Auch deutsche Unternehmen entdecken allmählich die Chancen der Personalentwicklung durch Projekteinsätze in sozialen Einrichtungen. In: Personalführung Nr. 11/00. Düsseldorf, S. 52-58.
- Eberle, U./Stöbener, D. (2000):** Gutes tun mit Gewinn - Firmen fördern den freiwilligen Einsatz ihrer Angestellten fürs Gemeinwohl - und profitieren Selbst davon. In: Die Zeit Nr. 39/00. Entnommen aus dem Internet am 18. Februar 2001 unter [http://www.zeit.de/2000/39Hochschule/200039\\_c-ehrenamt.html](http://www.zeit.de/2000/39Hochschule/200039_c-ehrenamt.html).
- Engelen-Kefer, U. (2001):** Keine soziale Großtat - über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Wirtschaftswoche Nr. 10/01, S. 40.
- Evans, P. (1986):** The Context of Strategic Human Resource Management. Police in Complex Firms. In: Management Forum Nr. 6/86, S. 105-117.
- Fischer, A. (2000 d):** Bildung für eine nachhaltige Entwicklung im sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Unterricht. Entnommen aus dem Internet am 12.11.2001 unter <http://www.sowi-onlinejournal.de/nachhaltigkeit/einl.htm>.
- Fischermann, T. (2000):** Totentanz und Tortenwurf. Die Macht der Multis provoziert Widerstand. Besuche bei den Konzerngegnern. Entnommen aus dem Internet am 30. Mai 2001 unter [http://www.zeit.de/2000/37/Wirtschaft/200037\\_multis\\_langfassung.html](http://www.zeit.de/2000/37/Wirtschaft/200037_multis_langfassung.html).
- Fischermann, T. (2001 a):** Strategische Nächstenliebe. Die Ethikbranche wächst: Konzerne kaufen sich einen guten Ruf bei Kunden und Politikern. In: Die Zeit Nr. 23/01, S. 21-22.
- Fischermann, T. (2001 b):** Geld für gute Worte. Die Geschichte der Moral in der Ökonomie. In: Die Zeit Nr. 23/01, S. 22.
- Forrester, V. (1998):** Der Terror der Ökonomie. München.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2001 b):** "Das soziale Sponsoring steckt in den Kinderschuhen". In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. Oktober 2001, S. 22.
- Freeman, R. E. (1984):** Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston.
- Freeman, R. E./Gilbert, D. L. (1991):** Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung. Frankfurt/M. und New York.
- Freese, G. (2001):** Kollegenschelte für die Stars. Entnommen aus dem Internet am 12. Dezember 2001 unter [http://www.zeit.de/2001/41/Wirtschaft/print\\_200141\\_scholzundfriends.html](http://www.zeit.de/2001/41/Wirtschaft/print_200141_scholzundfriends.html).
- Freitag, K. (2001):** Was tun wir. In: hightpotential - Das Networkmagazin 1/01, S. 18-21.
- Fuchs, D. (1998):** Dienstleistungsmarketing von politischen Parteien. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU). Vallendar.
- Füser, K. (1999):** Modernes Management. Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking und viele andere Methoden. München.
- Gaul, R. (2001):** Die Summe der Kulturen - über Corporate Citizenship im Zeitalter der Globalisierung. In: Wirtschaftswoche Nr. 11/01, S. 30.
- Geißler, H. (1997):** Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung. Neuwied, Kriftel und Berlin.
- Görres-Gesellschaft/Korff, W./Baumgartner, A. u.a. (1999 a):** Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik. Gütersloh.
- Görres-Gesellschaft/Korff, W./Baumgartner, A. u.a. (1999 b):** Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns. Gütersloh.
- Gößling, T./Priddat, B. (1997):** Moralische Kommunikation in Organisationen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 21/97, S. 22-30.

- Grefe, C. (2000):** Mit freundlicher Unterstützung. Den Sportlern helfen Sie - warum nicht auch Politikern? Große Firmen zeigen sich spendabel, wenn sie dafür in die Nähe der Mächtigen kommen. In: Die Zeit Nr. 7/00. Entnommen aus dem Internet am 25. Mai 2001 unter [http://www.zeit.de/2000/7/200007\\_reden\\_pr.html](http://www.zeit.de/2000/7/200007_reden_pr.html).
- Grefe, C. (2002):** Abstract zur Corporate Citizenship - Jahrestagung 2002 des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik in Seeheim-Jugenheim.
- Gysi, G. (2000):** Wer bei wem Klinken putzt. Über das Soziale im Zeitalter der Globalisierung. In: Wirtschaftswoche Nr. 42/00, S. 34.
- Habisch, A. (2000):** Wohl und Wehe - über Corporate Citizenship und die Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft. In: Wirtschaftswoche Nr. 39/00, S. 32.
- Haibach, M. (1997):** Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen. Ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen. Frankfurt/M.
- Halley, D. (1999):** Employee Community Involvement - gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen. Herausgegeben von Fundus - Netz für Bürgerengagement. Köln.
- Halley, D. (2000):** Positive Effekte bei den Stakeholdern. In: Personalführung 11/00, S. 56-58.
- Hansen, U./Schönheit, I. (1993):** Was belohnen Konsumenten? Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung. In: absatzwirtschaft 37/93, S. 70-74.
- Hättich, M. (1995):** Wer ist unser Nächster? Mitgliedschaften und Grenzen als Probleme distributiver Gerechtigkeit. In: Ballestrem, Graf K. /Buchheim, H./Hättich, M./Hürten, H. (1995): Sozialethik und politische Bildung. Paderborn, München, Wien und Zürich, S. 419-438.
- Haueisen, G. (1999):** Social Accountability 8000. Einige Problembereiche globaler Sozialstandards für Produktionsstätten. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 3/99. Entnommen aus dem Internet am 14. März 2001 unter <http://www.kirchen.de/akademie/rs/referate/wsethik/heft399/diskussion.htm>.
- Heinen, E./Dill, P. (1990):** Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Simon, H. (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart, S. 12-24.
- Hermanns, A./Püttmann, M. (1994):** Sozio-Marketing (Social Marketing). In: Diller, H. (Hrsg.) (1994): Vahlens Großes Marketing Lexikon. München, S. 1080-1082.
- Hermanns, A./Thurm, M. (1999):** Wie New Charity Wettbewerbsvorteile bringt. In: absatzwirtschaft 5/99, S. 40-43.
- Herrmann-Pillath, C./Lies, J. (2001):** Stakeholderorientierung als Management sozialen Kapitals in unternehmensbezogenen Netzwerken. In: Wittener Diskussionspapiere Heft 84/01. Witten.
- Hoffmann, J./Reisch, L. A./Scherhorn, G. (1998):** Ethische Kriterien zur Bewertung von Unternehmen - Bericht über den Frankfurter-Hohenheimer Leitfaden. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 4/98. Entnommen aus dem Internet am 24. März 2001 unter <http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft498/thema.htm>.
- Hölz, M./Klump-Bickert, B. (2000):** Sustainability. In: Deutsche Bank (2000): Sustainability - Ökonomie, Ökologie, gesellschaftliche Verantwortung. Frankfurt/M., S. 4.
- Honecker, M. (1993):** Ethik. In: Enderle, G./Hohmann, K./Honecker, M./Kerber, W./Steinmann, H. (Hrsg.) (1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i. Br., Basel und Wien, S. 250-258.
- Hündgen, G. (1993):** Sponsoring für den Deutschen Kinderschutzbund. Erfahrungen aus Sicht der Agentur. In: Leif, T./Galle, U. (Hrsg.) (1993): Social Sponsoring und Social Marketing. Praxisbericht über das neue Produkt Mitgefühl. Köln, S. 105-117.
- Hundt, D. (2002):** Der Verantwortung verpflichtet - Gemeinwohlorientierung und Unternehmensstrategie. In: Kurz-Nachrichten-Dienst (KND) Nr. 01/02, S. 1-5.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2000 a):** Entkopplung. In: IW-Umwelt-Service Nr. 3/00. Entnommen aus dem Internet am 23. Mai 2001 unter <http://www.iwkeoln.de/Umwelt/u3-00/U3-00-1.htm>.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2000 b):** Bildung - zentrales Thema für Kirche und Wirtschaft. In: Kirche und Wirtschaft Nr. 4/00. Köln. Entnommen aus dem Internet am 10. September 2001 unter <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/MainFrameSet>.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2000 c):** Der Arbeitgeber - das unbekannte Wesen. In: Kirche und Wirtschaft Nr. 1/00, S. 1.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2000 d):** Gesellschaft im Zwiespalt. Marktwirtschaft und Unternehmer im Spiegel der Meinung. Köln.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2000 e):** Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB. In: Kirche und Wirtschaft Nr. 4/00. Entnommen aus dem Internet am 10. September 2001 unter <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/MainFrameSet>.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2000 f):** BDA: Positionspapier zur sozialen Verantwortung international operierender Unternehmen. In: Kirche und Wirtschaft Nr. 1/00, S. 2-4.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2001):** Sustainability Reporting. In: IW-Umwelt-Service Nr. 1/01. Köln. Entnommen aus dem Internet am 23. Mai 2001 unter <http://www.iwkeoln.de/Umwelt/u1-01/U1-01-3.htm>.
- Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (Hrsg.) (1997 a):** Der Unternehmenstester Kosmetik, Körperpflege und Waschmittel. Ein Ratgeber für den verantwortlichen Einkauf. Reinbeck bei Hamburg.
- Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (Hrsg.) (1997 b):** Unternehmenstester - Neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung. München.

- Institut für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School (2000):** Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte zur wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Leistung. Oestrich-Winkel.
- Internationale Politik 6/2000.** "Globale Finanzströme." (enthält einen Auszug des Abschlusskommunikés der Konferenz "Modernes Regieren im 21. Jahrhundert." Auf den Seiten 137-142).
- Janning, H./Bartjes, H. (2000):** Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgergesellschaftlichen Engagements der Wirtschaft. Stuttgart.
- Kaiser, M. (1999):** Rahmenkonzepte zur systematischen Gestaltung und Beurteilung von Ethikmaßnahmen auf republikanisch-liberaler Grundlage. In: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.) (1999): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung. Perspektiven republikanischer Unternehmensethik. München und Mering, S. 59-84.
- Keber, W. (1992):** Opel-Spende: Signal von Detroit am Main nach Mölln. In: Frankfurter Rundschau vom 26. November 1992, S. 3.
- Keller, A. (1990):** Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung. Bern und Stuttgart.
- Keller, E. (1982):** Vom Management in fremden Kulturen. Bern und Stuttgart.
- Kirsch, E. (2001):** Befragung von 20 Unternehmen zum Begriff Corporate Citizenship und entsprechenden Aktivitäten. Interne Studie von agens 27, Gesellschaft für Kunst, Medien und Kommunikation mbH aus dem Jahr 1999. Berlin.
- Klaßen, I. (1998):** Die Vernetzung von Unternehmen und Gesellschaft. Entwicklung und Umsetzung von Corporate Identity im gesellschaftlichen Diskurs. Eine linguistische Betrachtung der Public Relations als Unternehmensfunktion. Dissertation an der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Universität Hannover. Hannover.
- Klein, N. (2001 a):** No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern. Frankfurt/M., Wien und Zürich.
- Kluxen, W. (1998):** Perspektiven der Wirtschaftsethik. Opladen.
- Kohlhof, J. (1996):** Führungsverhalten und Unternehmensethik. Bonn.
- Konegen-Grenier, C./Schlaffke, W. (Hrsg.) (1994):** Praxisbezug und soziale Kompetenz: Hochschule und Wirtschaft im Dialog. Köln.
- Kohtes&Klewes (2001 a):** Meinungsbarometer 15. Entnommen aus dem Internet am 29. November 2001 unter <http://www.kohtes-klewes.de>.
- Kohtes&Klewes (2001 b):** Corporate Responsibility. Bonn.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1999):** Marketing-Management. Stuttgart.
- Kotler, P./Roberto, E. (1991):** Social Marketing. Düsseldorf.
- Kreikebaum, H. (1996):** Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart.
- Krobok, A. (2001):** Die Geldanlage mit guten Gewissen boomt. Ökofonds liegen im Trend - Hohe Wertentwicklung. In: Gießener Anzeiger vom 22. Mai 2001, S. 7.
- Kruppa, R. (1984):** Firmenkultur und Management. Schimmelpfeng Review Nr. 12/84, S. 41-46.
- Kumpf, U. (2001):** Arbeitswelt und bürgergesellschaftliches Engagement stärker füreinander öffnen. Es werden immer wieder Brückenbauer gesucht. In: Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 12.
- Lang, R. (2000):** Zur gesellschaftspolitischen Dimension von Corporate Citizenship: Unternehmen als engagierte "Bürger" im Gemeinwesen. In: UPJ-Servicebüro Hamburg (Hrsg.) (2000): Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Hamburg, S. 20-24.
- Lang, R. (2001):** Fundraising - Die besondere Kunst der Mittelbeschaffung. Private Quellen werden immer wichtiger. In: Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 14.
- Langen, A. (1990):** Leitbild und Unternehmenskultur: Die Rolle des Topmanagements. In: Simon, H. (Hrsg.) (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart, S. 41-46.
- Leif, T./Galle, U. (Hrsg.) (1993):** Social Sponsoring und Social Marketing. Praxisbericht über das neue Produkt Mitgefühl. Köln.
- Logan, D./Westebbe, A. (1995):** Corporate Citizenship, Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden.
- Macharzina, K. (1995):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Wiesbaden.
- Malkmus, B. (2001):** Großoffensive gegen das Schmutz-Image. Entnommen aus dem Internet am 09. April 2002 unter <http://www.sueddeutsche.de/karriere/erfolgsgeld/10692/index.php>.
- Mann, L. (1999):** Sozialpsychologie. Weinheim und Basel.
- Merck, J. (1998):** Sozialverantwortung im Handel. Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 4/98. Entnommen aus dem Internet am 14. März 2001 unter <http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft498/praxis.htm>.
- Merten, K./Zimmermann, R. (1998):** Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied.
- Merz, F. (2000):** Neuer Gesellschaftsvertrag - über Corporate Citizenship und die Erneuerung unsers Gemeinwesens. In: Wirtschaftswoche Nr. 50/00, S. 35.
- Mohn, R. (1998 a):** Kooperation in der Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge zu einem neuen Zielverständnis. Gütersloh.
- Mohn, R. (1998 b):** Gemeinschaftsfähigkeit - als Brücke zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft. Gütersloh.
- Molitor, B. (1989):** Wirtschaftsethik. München.

- Mutius, B. v. (2000 a):** Dax ist Dax - über soziale Verantwortung in der Wissensgesellschaft und im Wettbewerb. In: Wirtschaftswoche Nr. 43/00, S. 36.
- Mutius, B. v. (2000 b):** Was Unternehmer mit sozialer Verantwortung gewinnen können. In: UPJ-Servicebüro Hamburg (Hrsg.) (2000): Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Hamburg, S. 16-19.
- Mutz, G. (1999):** Strukturen einer Neuen Arbeitsgesellschaft. Der Zwang zur Gestaltung der Zeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B-32-33/01, S. 3-11.
- Mutz, G. (2001 a):** Der souveräne Arbeitsgestalter in der zivilen Arbeitsgesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Ausgabe B 21/01, S. 14-23.
- Mutz, G. (2001 b):** Wichtige Lernfelder liegen direkt vor den Betriebstoren. Der Geist von Corporate Citizenship ist in Deutschland noch nicht angekommen. In: Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 12.
- Mutz, G./Korfmaier, S./Arnold, K. (2001):** Corporate Citizenship in Deutschland. Band 3. Herausgegeben von der Geschäftsstelle des Internationalen Jahr der Freiwilligen im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. Frankfurt/M.
- Niehoff, A. (2001):** Mehr als Umweltschutz - Nachhaltigkeit sichert den Unternehmenswert. Entnommen aus dem Internet am 18. Juni 2001 unter <http://www.ecoreporter.de/magazin/archiv/umweltaktien/010426fresenius.shtm>.
- Nietsch, C. (1996):** Corporate identity zwischen Anspruch und Wirklichkeit: das Beispiel Deutsche Reichsbahn. Frankfurt/M, Berlin, New York u.a.
- Nürnberg, C. (1998):** Die Machtwirtschaft: ist die Demokratie noch zu retten? München.
- Pflaum, D./Schneider, K. (Hrsg.) (1997):** Werbung in Theorie und Praxis. Waiblingen.
- Prange, K. (2000):** Wie sozial kann der Mensch sein? In: GdW Nr. 4/00, S. 185-188.
- Projektgruppe Ethisch-Ökologisches Rating Frankfurt-Hohenheim/ Oekom Research AG (2002):** Ethisch-ökologisches Rating: Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden und seine Umsetzung durch das Corporate-responsibility-Rating. München.
- Pürer, H./Saxer, U. (1999):** Public Relations-Kultur und Risikokommunikation: Organisationskommunikation als Schadensbegrenzung. Konstanz.
- Ramthun, C. (2000):** Brücken bauen. In: Wirtschaftswoche Nr. 48/00, S. 43-50.
- Rauschenbach, T. (1993):** Von der Notwendigkeit sozialen Engagements für eine moderne Gesellschaft. In: Diakonisches Werk Württemberg (Hrsg.) (1993): Der Rede wert Nr. 2/93. Stuttgart, S. 12-14.
- Reinert, M. (1998):** Social Marketing. In: Merten, K./Zimmermann, R. (Hrsg.) (1998): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied, S. 141-149.
- Reinhardt, U (2001):** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen - Corporate Citizenship - Studie für Mitglieder der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen. Berlin.
- Rolke, L. (1993):** Familientag in Deutschland - Panorama eines neuen Feier- und Aktionstages. In: Leif, T./Galle, U. (Hrsg.) (1993): Social Sponsoring und Social Marketing. Praxisbericht über das neue Produkt Mitgefühl. Köln, S. 91-105.
- Schöffmann, D. (2000):** Corporate Volunteering. Unternehmen engagieren sich mit ihrem Personal für das Gemeinwohl. In: Stiftung&Sponsoring 5/00, S. 31-33.
- Schöffmann, D. (2001):** Bürgergesellschaftliches Engagement durch Unternehmen und ihr Personal - eine Chance für soziale Verbände und Einrichtungen. Fachbeitrag für die Bank für Sozialwirtschaft. Entnommen aus dem Internet am 18. Februar 2001 unter [http://www.bfs-ag.de/bfsag/publikation/fach\\_unternehmen.htm](http://www.bfs-ag.de/bfsag/publikation/fach_unternehmen.htm).
- Schöffmann, D./Schäfer, A. (2001):** Unternehmen und Gesellschaft. Praxisbeispiele von unternehmerischen Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zu Projekteinsätzen in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung. Dokumentation im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend. Bonn.
- Scholz, C. (1990):** Trugschlüsse zur Unternehmenskultur. In: Simon, H. (Hrsg.) (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart, S. 25-40.
- Schönborn, G. (Hrsg.)/Steinert, A. (2000):** Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Neuwied und Kriftel.
- Schönfeld, A. (2001):** Managers: Locking Them Up. May Just Make Them Better. More Firms Seek Programs That Provide Direct Exposure to the Gritty Life. In: The Wall Street Journal Europe vom 09. Januar 2001. Brüssel, Seite unbekannt.
- Schröder, G. (2001 c):** Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement. Rede des Bundeskanzlers auf dem Kongreß der SPD Bundestagsfraktion. In: SPD Bundestagsfraktion (Hrsg.) (2001): Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement: Aufbruch zu neuer Verantwortung. Berlin, S. 8-11.
- Schumacher, H. (2001):** Extrem andere Welt. In: Wirtschaftswoche Nr. 1-2/01, S. 74-77.
- Sennett, R. (2000):** Der Flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Sewing, N. (1996):** Steigerung des Erfolges von grenzüberschreitenden Akquisitionen durch gezielte Integration der Mitarbeiter differierender Landeskulturen. Wiesbaden.
- Simmert, C. (2002):** Die Lobby regiert das Land. Berlin.
- Simon, H. (1990):** Unternehmenskultur - Modererscheinung oder mehr? In: Simon, H. (Hrsg.) (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart, S. 1-11.
- Späth, L./Michels, G./Schily, K. (Hrsg.) (1998):** Das PPP-Prinzip. Private Public Partnership. Die Privatwirtschaft als Sponsor öffentlicher Interessen. München.

- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997):** Management - Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Stemmle, D. (1993):** Das neue Produkt Mitgefühl. Oder: Austausch statt Almosen. In: Leif, T./Galle, U. (Hrsg.) (1993): Social Sponsoring und Social Marketing. Praxisbericht über das neue Produkt Mitgefühl. Köln, S. 23-35.
- Stengel, E. (2000):** Ellbogen speisen die rechte Szene. Im Gespräch: Forscher Butterwegge kritisiert "Standortnationalismus". In: Frankfurter Rundschau vom 12. August 2000. Entnommen aus dem Internet am 01. November 2000 unter <http://www.frankfurter-rundschau.de/fr/spezial/rechts/t201720000907240719.htm>.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (1999):** Public Privat Partnership. Neue Formen der Zusammenarbeit von öffentlicher Wissenschaft und privater Wirtschaft. Essen.
- Tenbrock, C. (2000):** Multis einmal anders. Auf Initiative der Uno verpflichten sich Weltkonzerne, Umweltschutz und Menschenrechte zu fördern. Entnommen aus dem Internet am 30. Mai 2001 unter [http://www.zeit.de/2000/37/200037\\_multis5.html](http://www.zeit.de/2000/37/200037_multis5.html).
- Thielemann, U./Breuer, M. (2000):** Diskussion. In: Forum Wirtschaftsethik. Entnommen aus dem Internet am 24. März 2001 unter [http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft2\\_00/bericht3.htm](http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft2_00/bericht3.htm).
- Trautwein, R. (1999):** Kommunikationsmanagement: Planung und Organisation von Public Relations und Werbung und ihre Integration in die Unternehmenspolitik; ein Leitfaden für Hochschule und Praxis. Gliencke, Berlin und Cambridge.
- Ulrich, P. (1997):** Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Teil I: Zu den institutionenethischen Voraussetzungen der unternehmensethischen Verantwortungskonzeption. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 3/97. Entnommen aus dem Internet am 24. März 2001 unter <http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft397/thema.htm>.
- Ulrich, P. (1998 a):** Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Teil II: Stakeholder-Dialog und republikanische Mitverantwortung. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 1/98. Entnommen aus dem Internet am 24. März 2001 unter <http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft198/thema.htm>.
- Ulrich, P. (1998 b):** Worauf kommt es in der Ethikbewußten Unternehmensführung Grundlegend an? Integrative Unternehmensethik in fünf Thesen. In: Ulrich, P./Wieland, J. (Hrsg.) (1998): Unternehmensethik in der Praxis: Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. Bern, Stuttgart und Wien, S. 15-27.
- Ulrich, P. (2002):** Abstract zur Corporate Citizenship - Jahrestagung 2002 des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik in Seeheim-Jugenheim.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1993):** Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchung unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich. In: Wieland, J. (Hrsg.) (1993): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt/M., S. 54-91.
- Visionaire (Autor unbekannt - 2001):** Gesellschaftliche Verantwortung: Erfolgsfaktor für die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. In: Visionaire Nr. 5/01. Lenggries, S. 31-34.
- Weidenfeld (1996):** Vorwort. In: Schmidtchen, G. (1996): Lebenssinn und Arbeitswelt. Orientierung im Unternehmen. Gütersloh, S. 12-13.
- Werner, K./Weiß, H. (2001):** Schwarzbuch Markenfirmen. Die Machenschaften der Weltkonzerne. Wien und Frankfurt/M.
- Wieland, J. (1993):** Humanisierung der Arbeit. In: Enderle, G./Hohmann, K./Honecker, M./Kerber, W./Steinmann, H. (Hrsg.) (1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i. Br., Basel und Wien, S. 431-444.
- Wieland, J. (1997):** Unternehmen als moralische Akteure. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 3/97. Entnommen aus dem Internet am 24. März 2001 unter <http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft397/kommentar.htm>.
- Zöttl, I. (2000):** Gutes tun aus Eigennutz. In: Wirtschaftswoche Nr. 39/00, S. 24.

Fallbeispiele: Unternehmensspezifische LiteraturBASF AG

**BASF (2000 a):** Appell gegen Ausländerfeindlichkeit. In: BASF information. Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 23/00 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF (2000 b):** Governmental Relations-Studie I. Präsentationsmappe zum Pressegespräch vom 05. September 2000. Entnommen aus dem Internet am 27. Juli 2001 unter <http://www.basf.de/de/ueber/gov/>.

**BASF (2001 a):** Governmental Relations-Studie II. Entnommen aus dem Internet am 20. November 2001 unter <http://www.basf.de/gov-relations>.

**BASF (2001 b):** Gesellschaftliche Verantwortung 2000. Wir nehmen unsere Verantwortung ernst. Ludwigshafen.

**BASF (2001 c):** Daten und Fakten - Charts 2001. Stand 04/01. Ludwigshafen.

**BASF (2001 d):** Jahresbericht 2000. Wertsteigerung durch Wachstum und Innovation. Ludwigshafen.

**BASF (2001 e):** Umwelt, Sicherheit und Gesundheit. Ständige Verbesserung ist unser Ziel. Ludwigshafen.

**BASF (2001 f):** Betriebsvereinbarung 39. Mitarbeiter mit politischem Mandat und ehrenamtlichen Tätigkeiten. Erhalten von der Zentralabteilung obere Führungskräfte.

**BASF (2002 a):** Gesellschaftliche Verantwortung 2001. Werte schaffen Werte. Ludwigshafen.

**BASF (ohne Datum):** Vision 2010, Grundwerte und Leitlinien der BASF-Gruppe. Ludwigshafen.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 19/01 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 20/01 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 21/01 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 22/01 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 23/01 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 24/01 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 01/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 02/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 03/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 04/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 05/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 06/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 07/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 08/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 09/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 10/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 11/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 12/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 13/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 14/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 15/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft 16/02 Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft **17/02** Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft **18/02** Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft **19/02** Mitarbeiterzeitschrift.

**BASF information.** Zeitung für die Mitarbeiter der BASF Aktiengesellschaft. Heft **20/02** Mitarbeiterzeitschrift.

**Escher, K. (2000):** Governmental Relations - Erfolgsfaktor für Wirtschaft und Politik. Einführendes Statement von Klaus Escher zum Pressegespräch vom 05. September 2000. Entnommen aus dem Internet am 27. Juli 2001 unter <http://www.basf.de/de/ueber/gov/>.

**Herr, J. (2000):** Als Mister Siemens oder Frau BASF in den Gemeinderat. Unternehmen unterstützen politisches Engagement ihrer Mitarbeiter / Rückkehrgarantie sichert die Unabhängigkeit. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. Juni 2000, S. 63.

**Perlitz, U. (2003):** Chemieindustrie: Imagewandel durch Umweltschutz. In: Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2003): Aktuelle Themen Nr. 253. Frankfurt/M.

**Strube, J. (2002):** Vorwort. In: BASF (2002): Gesellschaftliche Verantwortung 2001. Werte schaffen Werte. Ludwigshafen, S. 4-5.

**Unger, H. (2000):** Sachlich, konkret und persönlich: Was Politiker von Beratung durch Unternehmen erwarten. Erhalten von der Abteilung ZOA/CR Corporate Identity, Research Corporate Image and Issues der BASF AG.

### Dresdner Bank AG

**Aachener Zeitung (Autor unbekannt - 2001):** Eine spannende Debatte um den Euro stand auf dem Stundenplan. Außergewöhnliches Informationsgespräch im Heilig-Geist-Gymnasium. In: Aachener Zeitung vom 15.03.2001, Seite unbekannt.

**Allianz Aktiengesellschaft (2000):** Geschäftsbericht 1999. München.

**Allianz Group (2000):** Geschäftsbericht 1999. München.

**Allianz Aktiengesellschaft (2001):** Geschäftsbericht 2000. München.

**Allianz Group (2001):** Geschäftsjahr 2000. "Wer nicht vorangeht, geht zurück." München.

**Blumenstein, C. (2001):** Paxan! Kirchentags-Börsenspiel in der Stadt des Geldes und der Banken. Mit Aktien ins Gespräch kommen. In: Berlin-Brandenburgisches Sonntagsblatt vom 24. Juni 2001, Seite unbekannt.

**Börsen-Zeitung (Autor unbekannt - 2001):** Dresdner informiert Mittelstand und Schüler. Workshops für Mittelständler - Vorträge für Schüler. In: Börsen-Zeitung vom 16. Januar 2001.

**Bündnis für Demokratie und Toleranz/Dresdner Bank (2000):** Victor Klemperer Jugendwettbewerb. Kreativ für Demokratie und Toleranz. Ausschreibung zum Wettbewerb. Frankfurt und Berlin.

**Bundesministerium des Innern (2000 a):** Statement von Innenminister Otto Schily bei der Pressekonferenz zum "Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb" am 25. September 2000. Pressemitteilung vom 25. September 2000. Pressemappe zur Vorstellung des Wettbewerbes.

**Bundesministerium des Innern (2000 b):** "Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb" Bundesministerium, Dresdner Bank und Aufbau-Verlag starten gemeinsame Initiative für Demokratie und Toleranz. Pressemitteilung vom 25. September 2000. Pressemappe zur Vorstellung des Wettbewerbes.

**Bundesministerium des Innern (2000 d):** Bündnis für Demokratie und Toleranz. In: innenpolitik. Information des Bundesministeriums. Nr. 3/00, S. 1-6.

**Bundesministerium des Innern (2001):** Ein Jahr "Bündnis für Demokratie und Toleranz". In: innenpolitik. Information des Bundesministeriums. Nr. 3/01, S. 8.

**Bundesverband deutscher Banken (2000):** Euro. Das Buch zum Geld. Berlin. Begleitbuch zur Euro Roadshow.

**Cicero Public Relations (2001):** Auszüge aus der Mediendokumentation zum Victor-Klemperer Jugendwettbewerb. Von November 2000 bis Juni 2001. Wiesbaden.

**Delfs, A./Wunderlich, M. (2000):** Jugendwettbewerb gegen rechte Gewalt. Innenministerium, Dresdner Bank und Aufbau-Verlag kooperieren im "Bündnis für Demokratie und Toleranz". In: Berliner Morgenpost vom 26. September 2000.

**Dresdner Bank (2000 a):** Nachhaltiges Handeln für Umwelt und Gesellschaft. Bericht 1999 der Dresdner Bank AG. Frankfurt/M.

**Dresdner Bank (2000 b):** Statement von Dr. Joachim v. Harbou anlässlich der Bundespressekonferenz am 25. September 2000 in Berlin zum "Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb". Pressemitteilung vom 25. September 2000. Pressemappe zur Vorstellung des Wettbewerbes.

**Dresdner Bank (2001 a):** Geschäftsbericht 2000. Frankfurt/M.

**Dresdner Bank (2001 b):** Allianz und Dresdner Bank AG - Eine Partnerschaft für unsere Kunden. Hauptversammlung der Dresdner Bank AG. Jahrhunderthalle Höchst, Frankfurt am Main, 11. Mai 2001. Unternehmenspublikation. Frankfurt/M.

**Dresdner Bank (2001 c):** Geschäftsentwicklung 2000. Frankfurt/M.



- Dresdner Bank (2001 d):** Dresdner Webführerschein: So einfach kann das Internet sein. (Folder). Frankfurt/M.
- Dresdner Bank (2001 e):** Philosophie und Zielsetzung der CC Unternehmenskommunikation - Public Relations/Public Affairs. Entnommen aus dem Intranet der Dresdner Bank AG am 06. August 2001 unter [http://brain.Dresdner.net/einheiten/cc\\_uk/prpa/intrtxt.htm](http://brain.Dresdner.net/einheiten/cc_uk/prpa/intrtxt.htm).
- Dresdner Bank (2001 f):** Informationen zur Dresdner Bank. Gremien, Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Konzerneinheiten. Frankfurt/M.
- Dresdner Bank (2001 g):** Aktionärsbrief. Zwischenbericht Januar - März 2001. Frankfurt/M.
- Dresdner Bank (2001 h):** Sozialaktie der Dresdner Bank hoch im Kurs. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 223/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 40.
- Dresdner Bank (2001 i):** Bundesweite Euro-Informationskampagne der Dresdner Bank. Euro on Tour - neue Währung kommt am 10.05. nach Hanau. Pressemitteilung. Hanau.
- Dresdner Bank (2002):** "Dieses Modell soll Schule machen." Ein Beitrag der Dresdner Bank zur Reform des Bildungssystems in Deutschland. Anzeige In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 01. Dezember 2002, S. R 5.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **218/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **219/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **220/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **221/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **222/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **223/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **224/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **225/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- dresdner banker** - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft **227/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- Eizenstat, S. E. (2001):** Ansprache zur Preisverleihung im Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb am 21. Mai 2001. Berlin.
- Fahrholz, B. (2001):** "Finanzpolitik ist Gesellschaftspolitik". Rede des Vorstandssprechers der Dresdner Bank AG anlässlich des Forums Verantwortung Zukunft - Forum für Gesellschaftspolitik der Dresdner Bank am 16. März 2001. Frankfurt/M.
- Ferrarese, B./Saul, V. (2001):** Stimmung in Zahlen. Dresdner Kompaß die erste elektronische Mitarbeiterbefragung. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 223/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 24-25.
- Fest, N./Fischer, C. (2001):** Ein Zeichen der Hoffnung. Über 20.000 junge Menschen aus ganz Deutschland beteiligten sich am Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb. Beeindruckende Beispiele für mehr Demokratie und Toleranz. In: Bild-Zeitung vom 22. Mai 2001, S. 9.
- Fleischhauer, J./Horning, F./Pauly, C./Steingart, G. (2000):** Das blau-grüne Desaster. In: Der Spiegel. Nr. 15/00, S. 84-96.
- Florek, N. (2000 a):** Fragwürdig: Mit Klemperer gegen Rechts. In: Neues Deutschland vom 22. November 2000, Seite unbekannt.
- Florek, N. (2000 b):** Ausgerechnet mit Otto Schily Dresdner Bank gegen Rechts. Bernd Lunkewitz vom Aufbau-Verlag über den Victor-Klemperer-Jugendwettbewerb. In: Neues Deutschland vom 04. Oktober 2000, Seite unbekannt.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2001 a):** Gut informiert aber skeptisch. Diskussion in der Liebigschule über den Euro. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.04.2001, Seite unbekannt.
- Frankfurter Allgemeine Rhein-Main-Zeitung (Autor unbekannt - 2001):** Aktienkauf einmal anders. Börsenspiel soll Diskussion über Geld und Ethik anregen. In: Frankfurter Allgemeine Rhein-Main-Zeitung vom 16. Mai 2001, Seite unbekannt.
- Frankfurter Neue Presse (Autor unbekannt - 2001):** Dresdner Bank geht an der Liebigschule in die Euro-Offensive. In: Frankfurter Neue Presse vom 28. April 2001, Seite unbekannt.
- Gießener Allgemeine (Autor unbekannt - 2000):** Gute Noten alleine reichen nicht aus. Bank-Vorstand von Harbou erläutert FFS-Schülern Erwartungen der Wirtschaft. In: Gießener Allgemeine vom 21. November 2000, Seite unbekannt.
- Hanauer Anzeiger (Autor unbekannt - 2002):** Das Gewissen der Wirtschaft getestet. Schüler diskutieren mit Dresdner Bank-Manager. In: Hanauer Anzeiger vom 18. März 2002, Seite unbekannt.
- Harbou, J. v. (2001):** Ethische Kompetenzen im Zeitalter der Globalisierung. Rede im Rahmen der Veranstaltung "Europäische Unternehmensethik im Wettbewerb" vom 23. März 2001 in Brüssel.
- Hauck, B. (2000):** Auseinandersetzung mit Toleranz. Victor Klemperer Jugendwettbewerb ist gestartet. In: Börsenblatt für den Buchhandel vom 12. Dezember 2000, Seite unbekannt.
- Jehle, J. (2001):** Darüber sollten wir sprechen. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 223/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 28-29.
- Kokoska, T. (2001):** Banker reden mit Schülern übers Geld. In: Frankfurter Rundschau vom 28. April 2001, Seite unbekannt.
- Koulen, M. (2001):** Spiel mit Kontinuität und Wandel. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 223/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 46-47.
- Lunkewitz, B. F. (2000):** Statement von Bernd F. Lunkewitz, Verleger des Aufbau Verlages, anlässlich der Pressekonferenz des Bundesministers des Innern am 25. September 2000 in Berlin. Pressemitteilung vom 25. September 2000. Pressemappe zur Vorstellung des Wettbewerbes.

- Morell, T. (2001):** Soziales Engagement mit Kursgewinn belohnt. Sechs Großkonzerne unterstützen "Paxan"-Börsenspiel / Aktie kostet 50 Pfennig. In: Oldenburgische Volkszeitung vom 15. Juni 2001, Seite unbekannt.
- Nitz, S. (2001):** Ein neues Kapitel. Das Design der Dresdner Bank. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 223/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 10-13.
- Rosenburg, T. L. (2001):** Eine Bank sieht grün. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 219/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 24-26.
- Rutzki, T. (2001):** Keine Minute gezögert. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 220/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 30-31
- Sperling, K. (2001):** Euro: Akzeptanz nur über den Geldbeutel. In: Frankfurter Neue Presse vom 08. Mai 2001, Seite unbekannt.
- Stiftung Frauenkirche Dresden/Dresdner Bank (ohne Datum):** Ein ganz persönliches Stück Weltgeschichte. Dresden.
- Trogisch, A. (2001):** Abiturienten informieren sich rund um den Euro. 70 Jugendliche befaßten sich mit Fragen der Währungsumstellung und dem europäischen Kapitalmarkt. In: Leipziger Volkszeitung vom 06. April 2001, Seite unbekannt.
- Verfürth, A. (2001):** Es lebe der Coach. Nicht auf die Couch, sondern zum Coach: Manager setzen auf Profilberater. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 222/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 30-31.
- Wagenhaus, S. (2001):** Liebigschüler diskutieren über die EU. In: Frankfurter Neue Presse vom 25. August 2001, Seite unbekannt.
- Weers, E. (2000):** Mehr politische Aufklärung. Bundeswehr verstärkt "Offensive gegen Rechts". In: Die Tagespost vom 12. Dezember 2000, Seite unbekannt.
- Wenzler, O. (2001):** Großer Preis für Toleranz und Demokratie. Mehr Miteinander hieß die Botschaft des Victor-Klemper-Jugendwettbewerbs. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 223/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 38-39.
- Wenzler, O./Rosenburg, T. L. (2001):** "Wir sollten Verantwortung übernehmen." Dr. Joachim v. Harbou zum Umweltmanagement der Bank. In: dresdner banker - Das Magazin in der Dresdner Bank Gruppe. Heft 222/01 Mitarbeiterzeitschrift, S. 14-15.
- Westdeutsche Allgemeine (Autor unbekannt - 2000):** Bündnis will rechte Gewalt bekämpfen. Prof. Siegfried Jäger in Bundes-Beirat berufen. In: Westdeutsche Allgemeine vom 18. November 2000, Seite unbekannt.
- Wiesbadener Kurier (Autor unbekannt - 2001):** Ein Krimi ist genauso erwünscht wie ein Video-clip. Die Wiesbadener Agentur Cicero hat das gesamte Konzept für den Victor-Klemperer-Preis erstellt. In: Wiesbadener Kurier vom 25. Januar 2001, Seite unbekannt.

#### Otto Versand GmbH & Co. KG

- Banuscher, D. (2000):** Hamburgs Uni feiert zwei neue Ehren-Senatoren. In: Welt am Sonntag vom 06. Februar 2000, Seite unbekannt.
- Bolesch, C. (1999):** Otto findet Öko gut, die rot-grüne Politik aber eher bedauerlich. In: Süddeutsche Zeitung vom 23. Juli 1999, Seite unbekannt.
- Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik (2001):** Kriterien der Preisvergabe. Entnommen aus dem Internet am 14. Mai 2001 unter <http://www.dnwe.de/servlets/www/redax/view/doc?path=%Fbesucher%2Flesesaal%>.
- Die Rampe.** Zeitung für die Mitarbeiter des Otto Versand Hamburg. Heft **199/01**. Mitarbeiterzeitung.
- Die Rampe.** Zeitung für die Mitarbeiter des Otto Versand Hamburg. Heft **205/01**. Mitarbeiterzeitung.
- Forum Wirtschaftsethik (Autor unbekannt - 2000):** Preis für Unternehmensethik. Preisverleihung an Dr. Michael Otto. Auszeichnung für ethisches Handeln in der Wirtschaft. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 3/00. Entnommen aus dem Internet am 24. März 2001 unter [http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft3\\_00/bericht6.htm](http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft3_00/bericht6.htm).
- Jensen, S./Kaden, W. (1999):** Jeder muß bei sich anfangen. Michael Otto, der Chef des größten Versandhandelshauses der Welt über sein Verhältnis zur Umwelt und zum Shareholder Value. In: manager magazin. Heft Nr. 2/99. Entnommen aus Ottoversand im Spiegel der Presse 1999, S. 27-32.
- Köhnemann, J. (2000):** 33 Hauptschüler fanden Lehrstellen im Traumberuf. Firmen-Partnerschaften machten es möglich. In: Bild-Zeitung vom 13. September 2000, Seite unbekannt.
- Otto, M. (2000 a):** Neues Jahrhundert - Neue Moral? Rede Dr. Michael Otto in der Hauptkirche St. Katharinen am 18. September 2000. Erhalten von der PR-Abteilung des Versandhauses Otto.
- Otto, M. (2000 b):** "Verantwortliches Handeln - das Sozialmanagementsystem des Otto Versand." Rede von Dr. Michael Otto, Vorstandsvorsitzender Otto Versand anlässlich der Verleihung des Preises für Unternehmensethik des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik am 24. März 2000 in Frankfurt. In: Forum Wirtschaftsethik Nr. 3/00. Entnommen aus dem Internet am 24. März 2001 unter [http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft3\\_00/bericht6.htm](http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft3_00/bericht6.htm).
- Otto, M. (2000 c):** Vita des Vorstandsvorsitzenden Dr. Michael Otto. Erhalten von der PR-Abteilung des Versandhauses Otto.

- Otto, M. (2001):** Vorwort des Vorstandsvorsitzenden zum Geschäftsbericht 2000. In: Otto Versand (2001): Geschäftsbericht 2000 - 1. März 2000 - 28. Februar 2001. Hamburg, S. 5.
- Otto Versand (1998 a):** Umweltbericht und Umwelterklärung 1998. Für einen Ausgleich von Ökologie und Ökonomie. Hamburg.
- Otto Versand (1998 b):** Otto Mitarbeiterumfrage. Fragebogen. Nutzen Sie Ihre Chance und sagen Sie uns Ihre Meinung. Hamburg.
- Otto Versand (1999 a):** Der Otto Versand im Spiegel der Presse 1999. Erhalten von der Direktion Wirtschaftspolitik und Kommunikation des Otto Versand. Hamburg.
- Otto Versand (1999 b):** Information. Wissenswertes, Hintergründe und Fakten. Hamburg.
- Otto Versand (2000 a):** Geschäftsbericht 1999. 1. März 1999 – 29. Februar 2000. Hamburg.
- Otto Versand (2000 b):** Report 2000. Nachhaltigkeit im Otto Versand. Daten und Fakten. Beilage zum Report, ist auch gesondert erhältlich. Hamburg.
- Otto Versand (2000 c):** Report 2000. Nachhaltigkeit bei Otto. Hamburg.
- Otto Versand (2000 d):** Der Otto Versand im Spiegel der Presse 2000. Erhalten von der Direktion Wirtschaftspolitik und Kommunikation des Otto Versand. Hamburg.
- Otto Versand (2000 e):** Personalentwicklung: Aufbauprogramm 2001. Für qualifizierte Nachwuchsmitarbeiter. Seminar- und Workshopangebot zur Personalentwicklung. Hamburg.
- Otto Versand (2000 f):** Personalentwicklung: Seminare und Vorträge 2001 für Leitende Angestellte. Seminar- und Workshopangebot zur Personalentwicklung. Hamburg.
- Otto Versand (2000 g):** Personalentwicklung: Weiterbildung 2001 - Für Mitarbeiter und Führungskräfte. Hamburg.
- Otto Versand (2000 h):** Personalentwicklung: Management - Entwicklungsprogramm 2001. Hamburg.
- Otto Versand (2000 i):** Personalentwicklung: Otto Einkaufsakademie 2001. Qualifizierungsprogramm für Mitarbeiter im Einkauf. Hamburg.
- Otto Versand (2001 a):** Geschäftsbericht 2000. 1. März 2000 - 28. Februar 2001. Hamburg.
- Otto Versand (2001 b):** Der Otto Versand im Spiegel der Presse 2001. Erhalten von der Direktion Wirtschaftspolitik und Kommunikation des Otto Versand. Hamburg.
- Schwedhelm, B. (1999):** Otto macht sich stark: Für Biber, Störche, Seeadler. Toll, wie der Versandhaus-Chef den Erhalt der Elbtalauen unterstützt. In: Bild-Zeitung vom 22. Mai 1999, Seite unbekannt.
- Zerbe, P. (2000):** Hamburger Netzwerk verhilft Hauptschülern zur Ausbildung. In: Die Welt vom 13. September 2000, Seite unbekannt.

### Siemens AG

- Bonitz-Knieper, M./Müller, W./Schmidt, V. (2000):** Menschen bei Siemens. In: SiemensWelt. Heft 10/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 8-17.
- Bonitz-Knieper, M./Schmidt, V. (2001):** "Gute Führung ist keine Sozialromantik." In: SiemensWelt. Heft 3/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 42-47.
- Bressler, H./Jopp, K. (2001):** Familientag in Nürnberg. In: SiemensWelt. Heft 6/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 28-29.
- Buchholz, U. (2001):** top AWARD. Meilensteine des Erfolgs. In: SiemensWelt. Heft 12/00-1/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 22-25.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000 c):** 80 Männer, 20 Frauen und ein Spielplatz: Siemens hilft im sozialen Brennpunkt. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Jugend und Wirtschaft: Sponsoring - Partnerschaft - Kooperation. Erschienen in der Reihe "KABI – Konzertierte Aktion Bundes Innovationen". Nr. 49. Bonn, S. 7-10.
- Conradi, W. (2001):** "Wir tun was!" In: SiemensWelt. Heft 2/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 11-15.
- Dialog intern. Heft 1/01.** Informationen für Führungskräfte. Fakten, Hintergründe, Analysen, Meinungen. Führungskräfte-schrift.
- Heimbach, S. (2001):** Verantwortung tragen. In: SiemensWelt. Heft 2/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 8-11.
- Huber, R. (2000):** Der Siemens Communications Award. In: SiemensWelt. Heft 11/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 26-27.
- Hütter, G. (2000):** Mut zum Mandat. In: SiemensWelt. Heft 4/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 34-35.
- Mutz, G./Korfmacher, S. (2000):** Das Projekt Switch. Ein 'take off' für bürgergesellschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen. Forschungsbericht des Munich Institut for Social Science an die Siemens AG. München.
- Pierer, H. v. (2000):** Vorwort. In: Siemens (2000): Corporate Citizenship Report 2000. Unser Engagement für die Gesellschaft. Berlin, München, S. 3-4.
- Pierer, H. v. (2001 a):** Siemens - Global Player und Local Citizen. Rede des Vorsitzenden des Vorstandes der Siemens AG anlässlich der Tagung "Corporate Citizenship" im Siemens Forum vom 03. April 2001 in München.

- Pierer, H. v. (2001 b):** Wir stehen zu unseren Zielen - Wir tun, was wir sagen. Siemens Business Conference 2001 vom 21. Juni 2001 in Berlin.
- Pierer, H. v./Graf, A. (2000):** Vielfalt schafft Toleranz! In: SiemensWelt. Heft 10/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 2.
- Posner, E. (1999):** Siemens-Gewinn steigt um 17 Prozent. In: kurz & aktuell. Informationsdienst für die politischen Mandatsträger. Ausgabe von August 1999. München, S. 1-3.
- Preis, B. (2000 a):** Menschen verbinden – Wissensmanagement ist mehr als Technik. In: SiemensWelt. Heft 2/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 8-11.
- Preis, B. (2000 b):** Management Learning. Lernprogramme für Führungskräfte In: SiemensWelt. Heft 3/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 48-49.
- Radke, G. L. (2000):** Wettbewerb. Umweltpreis 2000. In: SiemensWelt. Heft 8-9/00 Mitarbeiterzeitschrift, S. 22-24.
- Schmidt-Breitenstein, B. (2000):** Sport-Sponsoring. Hart am Wind. In: SiemensWelt. Heft 10/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 46-47.
- Schmidt, V. (2001):** Nachwuchsförderung: Jung, aktiv und auf dem Sprung. In: SiemensWelt. Heft 7/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 44-45.
- Schröder, G. (2001 a):** "Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement - Unternehmerischer Nutzen." Rede des Bundeskanzler anlässlich der Tagung "Corporate Citizenship" im Siemens Forum vom 03. April 2001 in München.
- Schröder, G. (2001 b):** "Solidarität und Zivilcourage!" In: SiemensWelt. Heft 2/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 2.
- Schrott, A. (1999):** "Mandatsträgerbetreuung in deutschen Unternehmen." Magisterarbeit an der Philosophischen Fakultät III für Geschichte, Gesellschaft und Geographie der Universität Regensburg. Regensburg. Erhalten von der Mandatsträgerbetreuung bei Siemens.
- Siebert, M. (2001 a):** Kraft des Namens. In: SiemensWelt. Heft 3/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 24-25.
- Siebert, M. (2001 b):** Marke Siemens: Frische Farben für den "Grauen Planeten" – Siemens entdeckt den Wert der Marke neu. In: Dialog intern. Informationen für Führungskräfte. Fakten, Hintergründe, Analysen, Meinungen Heft 1/01 Führungskräfte-schrift, S. 3-5.
- Siemens (1994):** Richtlinie zur Ausübung politischer Mandate durch Mitarbeiter/innen. München vom 28. März 1994. Erhalten von Gerhard Hütter, Mandatsträgerbetreuung, Abteilung CC PR.
- Siemens (2000 a):** Corporate Citizenship Report 2000. Unser Engagement für die Gesellschaft. Berlin und München.
- Siemens (2000 b):** Umweltbericht 2000. Konsequenz auf dem Weg ... . München.
- Siemens (2000 c):** Mitgestalten ist die Devise. In: SiemensWelt. Heft 4/00. Mitarbeiterzeitschrift, S. 35.
- Siemens (2001 a):** Corporate Citizenship Report 2001. Berlin und München.
- Siemens (2001 b):** Geschäftsbericht 2000. "Wir sind in ...". München.
- Siemens (2001 c):** Unser Leitbild - Our Principles. Unternehmenspublikation. München.
- Siemens (2001 d):** Blick in den Spiegel. Interview mit Uli Kurtenbach von der Agentur Wieden + Kennedy über Selbst- und Fremdbild von Siemens. In: Dialog intern. Informationen für Führungskräfte. Fakten, Hintergründe, Analysen, Meinungen Heft 1/01 Führungskräfte-schrift, S. 6-9.
- Siemens (2001 e):** Sozialengagement. Mit Landesbrief ausgezeichnet. In: SiemensWelt. Heft 7/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 28.
- Siemens (2001 f):** Corporate Citizenship. Tagung mit Bundeskanzler Gerhard Schröder. In: SiemensWelt. Heft 5/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 34.
- Siemens (2001 g):** Gesellschaft. Nachbar Siemens. In: SiemensWelt. Heft 4/01. Mitarbeiterzeitschrift, S. 38-39.
- Siemens (2002):** Umweltbericht 2002. Berlin und München.
- SiemensWelt. Heft 2/00** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 3/00** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 8-9/00** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 10/00** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 12/00-01/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 2/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 3/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 4/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 5/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 6/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- SiemensWelt. Heft 7/01** Mitarbeiterzeitschrift.
- Siemens Corporate Personnel (2001):** Corporate Citizenship - Ein Aktionsmodell der Siemens AG mit der Landeshauptstadt München: Switch - die andere Seite. München.
- Siemens Corporate Personnel, Recruiting Germany (2001):** Chancen mit Siemens. Für Schüler/Studenten - Für Absolventen/Young Professionals. Stand 3/2001. München.
- Siemens Qualification and Training (2001 a):** Qualifizierung und Training. Programm Oktober 2001 - März 2002. München.
- Siemens Qualification and Training (2001 b):** Qualifizierung und Training. Programm Januar 2002 - September 2002. München.

- Siemens Qualification and Training (2002):** Qualifizierung und Training. Programm Oktober 2002 - September 2003. München.
- Siemens (ohne Datum):** Jugend und Wissen. Innovative Schulprojekte für Europas Jugend. München.
- Wucherer, K. (2001):** top - Die Antwort auf unsere Herausforderung. Siemens Business Conference 2001. Berlin.
- Zeier, B. (2000):** Manager lernen Sozial. Siemens AG und Landeshauptstadt München setzen auf bürgergesellschaftliches Engagement. In: Sozialmarkt aktuell. Nr. 7/00, S. 1-2.

Literatur zu Projekten, Initiativen und anderen Unternehmen

- Adam Opel AG (2001):** Chancengleichheit & respektvolle Zusammenarbeit. Unternehmenspublikation. Rüsselsheim.
- Arbeitsgemeinschaft Jugend & Bildung e.V. (2000):** basta - Nein zur Gewalt. Wiesbaden.
- Arbeitsgemeinschaft Jugend & Bildung e.V. (2001):** basta - Nein zur Gewalt. Pädagogische Handreichung 2001/2002. Wiesbaden.
- Bayerischer Volkshochschulverband e.V. (2002):** Interkulturelle Kompetenz. Lernzielkatalog und Programmformate. München.
- Bertelsmann Stiftung (1999):** Tätigkeitsbericht 98/99. Gütersloh.
- Blümel, C. (2001):** "AXA von Herz zu Herz". Projektpartner statt anonyme Spender. In: Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 13.
- BMW Group (2001):** Umwelt, Wirtschaft, Soziales: Wege der Zukunftsfähigkeit. Sustainable Value Report 2001/2002. München.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft (2000):** Wirtschaft informiert Schule. Organisation, Materialien, Veranstaltungen. Köln.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft (ohne Datum a):** Wirtschaft verstehen - Zukunft gestalten. Köln.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft (ohne Datum b):** Kooperation Unternehmen - Schule. Köln.
- Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management e.V. (Hrsg.) (1999):** B.A.U.M. aktuell. Mitgliederzeitschrift Nr. 44/99.
- Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management e.V. (Hrsg.) (1997):** B.A.U.M. Jahrbuch 1997/1998. Hamburg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1997 b):** Der familienfreundliche Betrieb. Bundeswettbewerb 1996. Dokumentation. Bonn.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1998):** Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend". Erschienen in der Reihe "KABI - Konzertierte Aktion Bundes Innovationen". Nr. 39. Bonn.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000 a):** Gemeinsam gegen Rechtsextremismus. Erschienen in der Reihe "KABI - Konzertierte Aktion Bundes Innovationen". Nr. 52. Bonn.
- DaimlerChrysler AG (2001):** Umweltbericht 2000. Daten und Fakten/Magazin. Stuttgart.
- DaimlerChrysler AG/Volkshochschule Stuttgart e.V. (2001):** Abendakademie 2002. Weiterbildung in der Freizeit in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule Stuttgart e.V. Stuttgart.
- Deutsche Bank AG (1999):** Geschäftsbericht. Results 1999. Frankfurt/M.
- Deutsche Bank AG (2000 a):** Sustainability - Ökonomie, Ökologie, gesellschaftliche Verantwortung. Frankfurt/M.
- Deutsche Bank AG (2000 b):** Engagement heute - Verantwortung für morgen. Die Deutsche Bank in ihren gesellschaftlichen, sozialen, kulturellen und wissenschaftlichen Aktivitäten. Frankfurt/M.
- Deutsche Bank AG (2002):** Toleranz. Vielfalt – Identität – Anerkennung. Das Jahresthema 2002 der Deutschen Bank. Frankfurt/M.
- Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (2002):** Xpert personal business skills. Bonn.
- Emmerich, U. (2001):** Mit der "Berliner Tafel" kommt der Appetit. Durch ein unkonventionelles Konzept erleben Bedürftige wieder mehr Lebensqualität. In: Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 11.
- Endres, E. (2000):** Soziale Intelligenz - ein Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. In: Sozialreferat Landeshauptstadt München (Hrsg.) (2000): Fachtagung Soziales Engagement - Eine interessante Herausforderung für die Unternehmen. München, S. 67-72.
- Fischer, V. (2000 a):** Was ein Pferd mit Waschpulver zu tun hat. Chemiekonzern Henkel hilft seinen Angestellten beim ehrenamtlichen Engagement in der Freizeit. Entnommen aus dem Internet am 01. März 2001 unter <http://www.berliner-morgenpost.de/archiv2000/00514/berlin/>.
- Fischer, V. (2000 b):** Engagiert am Ball: Markenfirma Nike. Entnommen aus dem Internet am 01. März 2001 unter <http://www.berliner-morgenpost.de/archiv2000/00514/berlin/>.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2000 b):** Metzler gibt zwei Millionen Mark für soziale Zwecke. Bankhaus unterstützt 15 Einrichtungen/Schwerpunkt auf Hilfe für Kinder und Jugendliche. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. September 2000, S. 66.
- Geiger, S. (2002):** Realitätsschock in der Suchttherapie. Das Projekt "SeitenWechsel" will die Sozialkompetenz von Führungskräften stärken. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09. Februar 2002, S. 65.
- Gessner, J. (Hrsg.) (2001):** Jahresbericht 2000. In: Feedback, das vierteljährliche Magazin für Freunde, Förderer und Mitarbeiter der Tafeln in Deutschland Heft 1/01.
- Hagen, J. (2001):** Quelle zeigt den grünen Daumen. Aktiver Naturschutz soll Glaubwürdigkeit erhöhen und Umweltimage verbessern. In: Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 13.
- Hamburger Abendblatt (Autor unbekannt - 2000):** Manager werden zum Sozialarbeiter. Das Projekt SeitenWechsel vermittelt Führungskräften einen einwöchigen Einblick in soziale Einrichtungen. In: Hamburger Abendblatt vom 31. Oktober 2000. Seite unbekannt.
- Henkel (2001 a):** Miteinander im Team. MITmachen. MIThelfen. Düsseldorf.

- Henkel (2001 b):** Henkel und die Mitarbeiter im Jubiläumsjahr. Miteinander in 125 Kinderprojekten um die Welt. Presseinformation anlässlich des 125jährigen Firmenjubiläums. Düsseldorf.
- Henkel (2001 c):** Die MIT-Initiative von Henkel zur Förderung ehrenamtlicher Aktivitäten der Mitarbeiter. Presseinformation anlässlich des 125jährigen Firmenjubiläums. Düsseldorf.
- Henkel (ohne Datum):** Leitbild. Grundsätze. Strategie. Düsseldorf.
- Hillenbrandt, G. (2000):** Switch: Erfahrungen von ge-Switch-ten. In: Sozialreferat Landeshauptstadt München (Hrsg.) (2000): Fachtagung Soziales Engagement - Eine interessante Herausforderung für die Unternehmen. München, S. 48-53.
- Hessischer Jugendring e.V. (Hrsg.) (2000):** Arbeitshilfe: Qualifikationsnachweise im Ehrenamt. Wiesbaden.
- Initiative Freiheit und Verantwortung (2001):** Wettbewerbsunterlagen. Entnommen aus dem Internet unter <http://www.wiwo.de/www/fuv/download/bewerbungsbogen.pdf> am 12. Oktober 2001.
- Jolly, C. (2001 a):** Mit Flüchtlingen durch das Behördenlabyrinth. Erfahrungen eines Seitenwechslers. In: Flensburger Tagesblatt vom 03. Februar 2001, Seite unbekannt.
- Jolly, C. (2001 b):** Von ganz oben nach ganz unten. In: Journal SeitenWechsel vom 03. Februar 2001, S. 1.
- Kepler, W./Leitmann, G./Ripplinger, J. (1999):** Das soziale Lernen. Ergebnisse eines landesweiten Modellprojekts. Stuttgart.
- Kinzel, P. (2000):** Pressemitteilung der betapharm Arzneimittel GmbH vom 13. September 2000.
- Körper-Stiftung (2000):** Ideas wanted. Usable. Transatlantischer Ideenwettbewerb. Hamburg.
- Kromminga, P. (2001):** Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend". Nachhaltiges Wirtschaften und soziale Verantwortung im Gemeinwesen verankern. In: Das Parlament Nr. 32-33/01, S. 12.
- Landeshauptstadt Wiesbaden (Hrsg.) (2001):** Unternehmen: Partner der Jugend. Presse/Veröffentlichungen Mai 2000 bis Februar 2001. Wiesbaden.
- Lange, S. (2001):** BDA-Bildungspreis: "And the winner is ..." Die Sieger stehen fest. In: Der Arbeitgeber - Das BDA-Magazin zur Unternehmerischen Sozialpolitik 12/01, S. 18-20.
- Milberg, J. (2001):** Vorwort. In: BMW Group (2001): Umwelt, Wirtschaft, Soziales: Wege der Zukunftsfähigkeit. Sustainable Value Report 2001/2002. München, S. 2-3.
- Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (2001):** Lizenz zum Surfen. Internet-Führerschein für Schüler im Land Brandenburg. Pressemitteilung vom 22. Mai 2001.
- McKinsey & Company (2001 a):** Startsocial. Teilnehmerhandbuch. Diese Frau nimmt Eltern Kinder weg. Gute Idee. Eine Initiative der Wirtschaft unter der Schirmherrschaft des Bundeskanzlers. Düsseldorf.
- McKinsey & Company (2001 b):** Menschen. Ideen. Projekte. Wettbewerbsdokumentation startsocial 2001. Düsseldorf.
- mehrwert (2001):** Unternehmenspublikation zu mehrwert - der Agentur für Soziales Lernen gGmbH. Stuttgart.
- mehrwert (ohne Datum):** Lernen in fremden Lebenswelten. Ein innovatives Bildungskonzept zur Förderung Personaler und Sozialer Kompetenzen. Handout erhalten von der Agentur mehrwert. Stuttgart.
- Neulands AddVenture (2001):** Corporate Citizenship. TeamTraining und soziale Mitverantwortung. Werbe-flyer zu beziehen unter [info@upj-online.de](mailto:info@upj-online.de).
- Rogowski, M. (2001):** Die CC-Initiative – das Engagement der deutschen Wirtschaft für Freiheit und Verantwortung. Rede des Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie anlässlich der Tagung "Corporate Citizenship" im Siemens Forum in München vom 03. April 2001.
- Scharbau, S. (2001):** Unbezahlt, aber nicht umsonst. In: junge karriere 10/01, S. 46-49.
- Schäfer, U. (2001):** Manager entdecken ihre sozialen Stärken. Projekt SeitenWechsel: Führungskräfte arbeiten im Aidshospiz oder Behindertenheim und lernen daraus für ihren beruflichen Alltag. In: Financial Times Deutschland vom 02. Februar 2001, S. 33.
- Scheele, N. (2001):** Corporate Citizenship und Community Service bei Ford. In: SPD Bundestagsfraktion (Hrsg.) (2001): Unternehmen und bürgergesellschaftliches Engagement: Aufbruch zu neuer Verantwortung. Berlin, S. 12-14.
- SeitenWechsel (2000):** SeitenWechsel - Das besondere Weiterbildungsangebot für Führungskräfte aus Unternehmen. Unternehmenspublikation der Patriotischen Gesellschaft von 1765 zum Projekt SeitenWechsel. Hamburg.
- Sozialreferat Landeshauptstadt München (2000 a):** Switch die andere Seite. Weiterbildung für Führungskräfte. München.
- Sozialreferat Landeshauptstadt München (Hrsg.) (2000 b):** Fachtagung Soziales Engagement - Eine interessante Herausforderung für die Unternehmen. München.
- Stadt Köln (2001):** E-Learning in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Handwerks. Auswertung der Pilotstudie. PowerPoint-Folienpräsentation zum DVV Workshop Telelernen vom 19. November 2001. Köln.
- Startsocial (2001 a):** "Vom startup zum startsocial." Pressemitteilung vom 10. Mai 2001. Entnommen aus dem Internet am 12. November 2001 unter: <http://www.startsocial.de/presse.html>.
- Startsocial (2001 b):** "Hilfe für Helfer." Pressemitteilung vom 01. Oktober 2001. Entnommen aus dem Internet am 12. November 2001 unter: <http://www.startsocial.de/presse.html>.
- The Body Shop (2000 a):** The Body Shop. Das etwas andere Unternehmen. Neuss.

- The Body Shop (2000 b):** Sommer 2000. Know your mind. Love your body. Produktkatalog. Neuss.
- The Body Shop (ohne Datum a):** Könnten Sie hier eine Inspiration finden? Wir schon. The body shop human rights award. Neuss
- The Body Shop (ohne Datum b):** Wir sind The Body Shop. Neuss.
- The Body Shop (ohne Datum c):** Full Voice. Wenn ich groß bin, möchte ich ich selbst sein. Neuss.
- The Body Shop (ohne Datum d):** Tierversuche? Ohne uns. Neuss.
- Thelen, S. (2001):** Nicht alles im Leben läßt sich outsourcen. Ein Banker macht ein Praktikum im Hospiz - Das Hamburger Projekt SeitenWechsel vermittelt Managern Einblicke in den Sozialbereich. In: Stuttgarter Zeitung vom 10. Februar 2001, Seite unbekannt.
- UPJ-Servicebüro Hamburg (2000):** Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Hamburg.
- UPJ-Servicebüro Hamburg (2001):** Selbstdarstellung. Entnommen aus dem Internet am 7. November 2001 unter <http://upj-online.de/upj/frame.html>.
- Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) (2001):** Bericht der wissenschaftlichen Begleitung. Zusammenfassung der Ergebnisse und Erkenntnisse im Projektzeitraum 1997-1999. Entnommen aus dem Internet am 18. Februar 2001 unter <http://www.upj-online.de/Kurzfassung%20Bericht%20wiss.begl.htm>.
- VAW aluminium AG (2001):** Umweltbericht 2000. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. Bonn.
- Volkshochschule Münster (VHS) (2002):** Argumentationstraining gegen Vorurteile und Rassismus. Ein Training zur Förderung interkultureller Kompetenzen. Projektantrag. Erhalten von Susanne Eichler.
- Walter, P. (2000):** Pressemitteilung der betapharm Arzneimittel GmbH vom 13. September 2000.
- Weleda AG (1991):** Weleda ein Firmenportrait. 70 Jahre Verantwortung für Mensch und Natur. Weleda Edition 1. Schwäbisch Gmünd.
- Weleda AG (2000):** Transparenz 2. Nachhaltigkeitsbericht mit Umwelterklärung 1999. Schwäbisch Gmünd.
- Wirtschaftswoche (Autor unbekannt - 2000):** Wettbewerb Freiheit und Verantwortung. Entnommen aus dem Internet am 07. November 2001 unter <http://www.wiwo.de/> [www/fuv/hintergrund.htm](http://www.fuv/hintergrund.htm).



Sonstige relevante Literatur

- Abt, H. G./Braun, J. (2000):** Zugangswege zu Bereichen und Formen des freiwilligen Engagements. In: Braun, J./Klages, H. (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band. 194.2. Berlin, S. 199-287.
- Alemann, U. v. (2001):** Politik ist nur das Thema Nummer drei. Der Begriff des Politischen in Politikwissenschaft und politischer Bildung. In: *kursiv* – Journal für politische Bildung 2/01, S. 12-15.
- Backes, U./Jesse, E. (Hrsg.) (2000):** Jahrbuch Extremismus & Demokratie. Baden-Baden.
- Bauer, P. (1993):** Ideologie und politische Beteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Untersuchung politischer Überzeugungssysteme. Opladen.
- Beck, U. (1986):** Risikogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1988):** Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1991):** Politik in der Risikogesellschaft. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1993):** Die Erfindung des Politischen. Frankfurt/M.
- Beck, U./Hajer, M. A./Kesselring, S. (Hrsg.) (1999):** Der unscharfe Ort der Politik. Opladen.
- Braun, J./Klages, H. (2000):** Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 2: Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotential in den neuen und alten Bundesländern. Band. 194.2. Erschienen in der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Bundesministerium des Innern (2000 c):** Verfassungsschutzbericht 1999. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2000 a):** Umweltbewusstsein in Deutschland 2000. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2002):** Umweltbewusstsein in Deutschland 2002. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.
- Bürklin, W./Jung, C. (2001):** Deutschland im Wandel. Ergebnisse einer repräsentativen Meinungsumfrage. In: Korte, K.-R./Weidenfeld, W. (Hrsg.) (2001): Deutschland-Trendbuch. Fakten und Orientierungen. Opladen, S. 675-711.
- Deutscher Bundestag (1998):** Abschlußbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. deutschen Bundestages. Bonn.
- Deutscher Bundestag (2002):** Bericht Bürgergesellschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.
- Deutsche Shell (Hrsg.) (2002):** Jugend 2002 – Zwischen pragmatischem Idealismus und robustem Materialismus - 14. Shell-Jugendstudie. Frankfurt am Main.
- Deutsches Jugendinstitut e.V. (2000):** Unzufriedene Demokraten - Studie zum Politikverständnis von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. München.
- Dohse, K./Jürgens, U./ Malsch, T. (1985):** Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie. In: Naschold, F. (1985): Arbeit und Politik - Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt/M. und New York, S. 49-89.
- Ehrhorn, E. (2001):** Ehrlich gesagt: Ich bewundere die Jugendlichen im Osten. Ein Interview mit Arthur Fischer, dem Autor der Shell-Studie/Sein Theorie ist, daß viel Schuld bei den Erwachsenen liegt, die selbst verunsichert sind. In: BerufsRundschau vom 17. Februar 2001, S. 3.
- Eilfort, M. (1993):** Die Nichtwähler – Wahlenthaltung als Form des Wahlverhaltens. Paderborn.
- Fischer, A. (2000 c):** Jugend und Politik. In: Deutsche Shell (Hrsg.) (2000): Jugend 2000 - 13. Shell-Jugendstudie. Opladen, S. 261-282.
- Focus (Autor unbekannt - 2002):** Sozialer Fortschritt oder getarnte Zusatzfreiheit. Entnommen aus dem Internet am 12. November 2002 unter <http://focus.msn.de/D/DB/DBN/dbn.htm>.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2000 c):** Bundesparteien kämpfen gegen den Rechtsextremismus. Schily warnt vor Tabuisierung bestimmter Politikfelder/Schärferes Demonstrationsrecht? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. September 2000, S. 1.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Autor unbekannt - 2001 d):** Gender Studies/Geschlechterforschung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10. Februar 2001, S. 65.
- Friedrich Naumann Stiftung (Hrsg.) (1993):** Dokumentation: Rechtsextremismus und Gewalt. Sankt Augustin.
- Giddens, A. (1997):** Jenseits von links und rechts: Die Zukunft radikaler Demokratie. Frankfurt/M.
- Herder Lexikon Politik.** 1994 Freiburg, Basel, Wien
- Industrie und Handelskammer Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern (Hrsg.) (2001):** Kammerbezirk in Zahlen. Statistische Informationen über den Main-Kinzig-Kreis.
- Kleinhenz, T. (1995):** Die Nichtwähler - Ursachen der sinkenden Wahlbeteiligung in Deutschland. Opladen.
- Klingemann, H.-D./Kaase, M. (Hrsg.) (2001):** Wahlen und Wähler: Analysen aus Anlass der Bundestagswahl 1998. Wiesbaden.
- Leggewie, C. (1993):** Druck von rechts, wohin treibt die Bundesrepublik? München.

- Leif, T. (2001):** Die Faszination der großen Zahl. Freiwilliges Engagement: Politiker operieren mit geschönten Daten, doch die Wirklichkeit sieht anders aus. In: Frankfurter Rundschau vom 29. Dezember 2001, S. 7.
- Lösche, P. (1995):** Parteienverdrossenheit ohne Ende? Polemik gegen das Lametieren deutscher Politiker, Journalisten, Politikwissenschaftler und Staatsrechtler. In: Zeitschrift für Parlamentsfragen 1/95, Wiesbaden, S. 149-159.
- Nohlen, D. (Hrsg.) (1995):** Lexikon der Politik. Band 1-7. München.
- Picot, S. (Hrsg.) (2000):** Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport. Band. 194.3. Erschienen in der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Ramthun, C. (2000):** Fall fürs Bündnis. BDI-Hauptgeschäftsführer Ludolf von Wartenberg über Rechtsextremismus. In: Wirtschaftswoche Nr. 32/00, S. 13.
- Rosenblatt, B. v. (2000):** Der Freiwilligensurvey 1999: Konzeption und Ergebnisse der Untersuchung. In: Rosenblatt, B. v. (Hrsg.) (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland - Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 1: Gesamtbericht. Band 194.1. Berlin, S. 31-134.
- Schedler, A. (1993):** Die demoskopische Konstruktion von Politikverdrossenheit. In: Politische Vierteljahresschrift 3/93. Wiesbaden, S. 414-435.
- Schubarth, W./Stöss, R. (Hrsg.) (2000):** Rechtsextremismus in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Bilanz. Opladen.
- Smith, A. (1993):** Der Wohlstand der Nation. München.
- Supp, B. (2001):** Out of Mecklenburg. Ortstermin: Bürgermeisterwahl in Güstrow - und der Wähler flieht. In: Der Spiegel. Nr. 18/01, S. 122.
- TNS Emnid (2002):** (N)Onliner Atlas 2002 - Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland. Bielefeld.
- Zimbardo, P. G. (1992):** Psychologie. Berlin, Heidelberg, New York u.a..

### Literatur zur empirischen Sozialforschung

- Atteslander, P. (1995):** Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin und New York.
- Codling, Sylvia (1992):** Best Practice Benchmarking: Management. Brookfield.
- Diekmann, A. (1995):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg.
- Dreier, V. (1997):** Empirische Politikforschung. München.
- Mayring, P. (1999):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim.
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1995):** Methoden der empirischen Sozialforschung. München.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1998):** Best Practice in Marketing: Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben des Marketing. St. Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Karg, M./Mühlmeyer, J. (1998):** Best Practice in Marketing - Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz. In: Taxis 2/98. St. Gallen.
- Watson, G. H. (1993):** Benchmarking. Vom Besten Lernen. Landsberg/Lech.

Quellen zur durchgeführten qualitativen Forschung

(Interviews, Telefoninterviews und schriftliche Antworten als ausführliche Untersuchung; Telefonate, Gespräche und eMails zum Nachhaken und zur Informationsermittlung)

**Arnold, Wolfgang** - Geschäftsführer Bündnis für Demokratie und Toleranz; **Telefoninterview** vom 16. August 2001.

**Aparicio, Marta** - Fachbereichsleiterin international/interkulturelle berufliche Bildung bei der VHS Stuttgart; **Telefonat** vom 22. April 2002.

**Bertel, Ute** - Projektverantwortliche für Switch im Sozialreferat der Stadt München; **eMail** vom 19. Februar 2001.

**Böhme, Klaus** - Direktor Hessische Landeszentrale für politische Bildung; **Interview** vom 24. September 2001. Wiesbaden.

**Brosowske, Christa** - Projektmanagerin für Switch bei Siemens; **Gespräch** auf der Messe zum Corporate Citizenship-Kongress in der Friedrich-Ebert-Stiftung vom 26. Oktober 2001. Bonn.

**Carreras, Konstanze** - Leitung Gesellschaftspolitik bei BMW; **eMail** vom 03. Dezember 2001.

**Ebenhöch, Brigitte** - Mitarbeiterin VHS Stuttgart; **Telefonat** vom 22. April 2002.

**Eichler, Dr. Susanne** - Fachbereichsleiterin VHS, Gesellschaft, Politik, Geschichte bei der VHS Münster; **Telefonat** vom 16. April 2002.

**Eichler, Dr. Susanne** - Fachbereichsleiterin VHS, Gesellschaft, Politik, Geschichte bei der VHS Münster; **eMail** vom 29. Mai 2002.

**Engel, Monika** - Referentin politische Bildung im Landesverband der VHS'en NRW; **Telefonat** vom 24. April 2002.

**Ehmer, Wolfgang** - Telelernbeauftragter der VHS Köln; **Telefonat** vom 18. März 2002.

**Escher, Klaus** - Leiter Berliner Büro/Mandatsträgerbetreuung bei BASF; **Interview** vom 19. September 2001. Berlin.

**Fichter, Werner** - Leiter der Stabsstelle Marketing bei der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg; **Interview** vom 25. Oktober 2000. Stuttgart.

**Freiberg, Dietlind/Lohrie, Achim/Schürmann, Hendrik** - Pressereferentin Umwelt und Gesellschaftspolitik/Leiter Direktion Umwelt- und Gesellschaftspolitik/Abteilungsleiter Personalentwicklung bei Otto; **Interview** vom 12. Juni 2001. Hamburg.

**Gutjahr, Susanne/Schweg, Ariane** - Unternehmenskommunikation/Projektleitung VK-Wettbewerb bei der Dresdner Bank; **Interview** vom 05. Juni 2001. Frankfurt/M.

**Gutjahr, Susanne** - Unternehmenskommunikation/Projektleitung VK-Wettbewerb bei der Dresdner Bank; **eMail** vom 01. Oktober 2002.

**Gutjahr, Susanne** - Unternehmenskommunikation/Projektleitung VK-Wettbewerb bei der Dresdner Bank; **Gespräch** vom 13. Juni 2002.

**Harbou, Dr. Joachim von** - Vorstandmitglied der Dresdner Bank; **Interview** vom 22. Juli 2001. Frankfurt/M.

**Herrmann, Ute** - Support Grundwerte und Leitlinien bei BASF; **eMail a** vom 31. Oktober 2001.

**Herrmann, Ute** - Support Grundwerte und Leitlinien bei BASF; **eMail b** vom 26. November 2001.

**Herrmann, Ute** - Support Grundwerte und Leitlinien bei BASF; **Telefonat** vom 01. Oktober 2002

**Horn, Christoph** - Leiter Öffentlichkeitsarbeit bei Opel; **Telefonat** vom 31. Juli 2001.

**Hufer, PD Dr. Klaus-Peter** - Fachbereichsleiter Geistes- und Sozialwissenschaften Kreis-VHS Viersen; **Gespräch** am Rande der GPJE-Tagung vom 09. Juni 2001. Bergisch-Gladbach.

**Hufer, PD Dr. Klaus-Peter** - Fachbereichsleiter Geistes- und Sozialwissenschaften Kreis-VHS Viersen; **eMail** vom 31. März 2002.

**Hütter, Gerhard** - Mandatsträgerbetreuer bei Siemens, **Gespräch** vom 09. Juli 2001. Erlangen.

**Hütter, Gerhard** - Mandatsträgerbetreuer bei Siemens, **schriftliche Antwort** vom 17. Juli 2001.

**Jost, Kerstin** - Personalreferentin für Personalmarketing bei der Dresdner Bank; **schriftliche Antwort** vom 23. Juli 2001.

**Kammerer, Christine** - Leiterin Projektgruppe "Zukunft der Wirtschaft-Neue Ökonomie" bei der BpB; **eMail** vom 26. Juni 2001.

**Kirsch, Elmar** – Projektmanager Agens 27 Gesellschaft für Kunst, Medien und Kommunikation mbH; **eMail** vom 10. Januar 2001.

**Krüger, Thomas** - Präsident der Bundeszentrale für politische Bildung; **eMail** vom 17. September 2001.

**Kühnl, Carmen E.** - Leiterin Corporate Personal bei Siemens; **Interview** vom 13. September 2001. München.

**Losch, Anita** - Mitarbeiterin Kreis Jugendamt Main-Kinzig-Kreis; **Telefonat** vom 18.12.2001.

**Möller, Jürgen** - Projektleiter Personalentwicklung, -dienste und Grundsatzfragen bei DaimlerChrysler; **Telefonat** vom 03. Dezember 2001.

**Müller, Marika** - Projektleiterin bei der Stiftung der deutschen Wirtschaft; **Telefonat** vom 22. August 2002.

**Pinkepank, Thorsten** - Mandatsträgerbetreuung bei BASF; **Telefonat** vom 25. November 2002.

**Rhode, Hartwig** - Geschäftsführer IHK; **Interview** vom 29. September 2001. Hanau.

**Rohrbach, Rainer** – Hochschulbeauftragter bei Opel; **Telefonat** vom 31. Juli 2001.

**Scharpf** - Mitarbeiterin Pressearchiv bei Otto; **Telefonat** vom 02.07.2002.

**Schiele, Dr. Siegfried** - Direktor Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg und Sprecher der Leiter der Landeszentralen; **Interview** vom 25. Oktober 2000. Stuttgart.

**Schlaffke, Prof. Dr. Winfried** - Stellvertretender Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft und Leiter der Hauptabteilung Bildung und Gesellschaftswissenschaften; **Interview** vom 12. Juli 2001. Köln.

**Schürmann, Hendrik** - Abteilungsleiter Personalentwicklung bei Otto; **eMail** vom 06. Juli 2001.

**Schwark, Matthias** - Geschäftsführer SeitenWechsel; **Brief** vom 20. Februar 2001.

**Wild, Albrecht** - Vice Präsident von Siemens Management Consulting; **Gespräch** auf der Messe zum Corporate Citizenship-Kongress in der Friedrich-Ebert-Stiftung vom 26. Oktober 2001. Bonn.

**Wurzel, Hanne** - Leiterin Trägerfinanzierung ehemals verantwortlich für Jugendwettbewerbe bei der BpB; **eMail** vom 03. September 2001.

**Wolf, Dr. Werner** - Geschäftsführer Agentur Cicero; **Interview** vom 05. Juli 2001. Wiesbaden.

Verzeichnis der im Textteil angeführten Internetadressen

<a href="http://www.cicero.de/profil_leistungsf.html">http://www.cicero.de/profil_leistungsf.html</a>	Agentur Cicero
<a href="http://www.cicero.de/kampagnen.php?anzeige=%22Demokratie+live%22&amp;was=Political+Marketing&amp;tracking=political">http://www.cicero.de/kampagnen.php?anzeige=%22Demokratie+live%22&amp;was=Political+Marketing&amp;tracking=political</a>	Agentur Cicero
<a href="http://www.cicero.de/kampagnen.php?anzeige=K%FCnstler+bekennen+Farbe&amp;was=Political+Marketing&amp;tracking=political">http://www.cicero.de/kampagnen.php?anzeige=K%FCnstler+bekennen+Farbe&amp;was=Political+Marketing&amp;tracking=political</a>	Agentur Cicero
<a href="http://agentur-mehrwert.de/Texte/Definit.htm">http://agentur-mehrwert.de/Texte/Definit.htm</a>	Agentur mehrwert
<a href="http://www.agentur-mehrwert.de/aktuelles/tagung.html">http://www.agentur-mehrwert.de/aktuelles/tagung.html</a>	Agentur mehrwert
<a href="http://www.wiwo.de/www/fuv/download/bewerbungsbogen.pdf">http://www.wiwo.de/www/fuv/download/bewerbungsbogen.pdf</a>	Aktion "Freiheit braucht Verantwortung"
<a href="http://www.aktive-buergerschaft.de">http://www.aktive-buergerschaft.de</a>	Aktive Bürgerschaft e.V.
<a href="http://www.banafair.de/backgr/soc.htm">http://www.banafair.de/backgr/soc.htm</a>	BanaFair
<a href="http://www.basf.de/gov-relations">http://www.basf.de/gov-relations</a>	BASF AG
<a href="http://www.bkev.org">http://www.bkev.org</a>	Büdingen Kreis e.V.
<a href="http://www.bpb.de">http://www.bpb.de</a>	Bundeszentrale für politische Bildung
<a href="http://www.bpb.de/veranstaltungen/html/body_marketing_fundraising.html">http://www.bpb.de/veranstaltungen/html/body_marketing_fundraising.html</a>	Bundeszentrale für politische Bildung
<a href="http://www.tafel.de/hintergruende.html">http://www.tafel.de/hintergruende.html</a>	Die Tafeln
<a href="http://www.internet-fuer-einsteiger.org">http://www.internet-fuer-einsteiger.org</a>	Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.
<a href="http://www.beraterbank.de/unternehmen/dresdner_bank/index.html">http://www.beraterbank.de/unternehmen/dresdner_bank/index.html</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.beraterbank.de/unternehmen/presse_services/pressemitteilungen_news">http://www.beraterbank.de/unternehmen/presse_services/pressemitteilungen_news</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/05_kultur_und_sport/10_sportfoerderung/index.html">http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/05_kultur_und_sport/10_sportfoerderung/index.html</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour_1.html">http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/eurowelt/eurotour_1.html</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/05_kultur_sport/01_eurowelt/eurowelt.pdf">http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/05_kultur_sport/01_eurowelt/eurowelt.pdf</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/05_kultur_und_sport/07_euro/05_Euro_Informationspaket.html">http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/05_kultur_und_sport/07_euro/05_Euro_Informationspaket.html</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/03_dresdner_bank/06_nachhaltigkeitsbericht/umweltleitlinien.pdf">http://www.dresdner-bank.de/meta/kontakt/03_dresdner_bank/06_nachhaltigkeitsbericht/umweltleitlinien.pdf</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/04_nachhaltigkeit/index.html">http://www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/04_nachhaltigkeit/index.html</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/victor_klemperer_jugendwettbewerb/index.html">http://www.beraterbank.de/unternehmen/kultursport/victor_klemperer_jugendwettbewerb/index.html</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.dresdner-webfuehrerschein.de">http://www.dresdner-webfuehrerschein.de</a>	Dresdner Bank AG
<a href="http://www.agenturcafe.de/_sustainability/index_9766.htm">http://www.agenturcafe.de/_sustainability/index_9766.htm</a>	Kohtes&Klewes
<a href="http://www.globalreporting.org">http://www.globalreporting.org</a>	Global Reporting Initiative
<a href="http://www.hanau.ihk.de">http://www.hanau.ihk.de</a>	Industrie und Handelskammer Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern
<a href="http://www.ihk.de">http://www.ihk.de</a>	Industrie und Handelskammer
<a href="http://www.iwkoeln.de/Institut/Auftrag.htm">http://www.iwkoeln.de/Institut/Auftrag.htm</a>	Institut der deutschen Wirtschaft

<a href="http://www.nabu.de/m01/m01_01/00202.html">http://www.nabu.de/m01/m01_01/00202.html</a>	Naturschutzbund
<a href="http://www.otto.com/umwelt/index.html">http://www.otto.com/umwelt/index.html</a>	Otto Versand GmbH & Co. KG
<a href="http://www.otto.com/umwelt/umwelt_auszeichnungen.html">http://www.otto.com/umwelt/umwelt_auszeichnungen.html</a>	Otto Versand GmbH & Co. KG
<a href="http://www.systain.de/systain/start.htm">http://www.systain.de/systain/start.htm</a>	Otto Versand GmbH & Co. KG
<a href="http://www.politikerscreen.de/direct.asp?Page=/brisant/24980/index.html">http://www.politikerscreen.de/direct.asp?Page=/brisant/24980/index.html</a>	politikerscreen.de AG
<a href="http://www.projekt-gemeinsinn.net/aktuell/index.htm">http://www.projekt-gemeinsinn.net/aktuell/index.htm</a>	Projekt Gemeinsinn des Centrums für angewandte Politikforschung
<a href="http://www.sam-group.com/d/susindex/susindex.cfm">http://www.sam-group.com/d/susindex/susindex.cfm</a>	SAM Sustainable Asset Management
<a href="http://www.sustainability-index.com">http://www.sustainability-index.com</a>	SAM Indexes GmbH
<a href="http://www.patriotische-gesellschaft.de">http://www.patriotische-gesellschaft.de</a>	SeitenWechsel
<a href="http://www.seitenwechsel.com/organisator.htm">http://www.seitenwechsel.com/organisator.htm</a>	SeitenWechsel
<a href="http://www.seitenwechsel.com/kooperationspartner.htm">http://www.seitenwechsel.com/kooperationspartner.htm</a>	SeitenWechsel
<a href="http://www.siemens.com/page/1,3771,226431-0-999_4_227121-0,00.html#8">http://www.siemens.com/page/1,3771,226431-0-999_4_227121-0,00.html#8</a>	Siemens AG
<a href="http://www.siemens.com/page/1,3771,225814-0-999_3_227101-0,00.html">http://www.siemens.com/page/1,3771,225814-0-999_3_227101-0,00.html</a>	Siemens AG
<a href="http://w4.siemens.de/de/career/leitbild/index.html">http://w4.siemens.de/de/career/leitbild/index.html</a>	Siemens AG
<a href="http://w4.siemens.de/de/career/difference/society.html">http://w4.siemens.de/de/career/difference/society.html</a>	Siemens AG
<a href="http://www.siemensforum.de">http://www.siemensforum.de</a>	Siemens AG
<a href="http://www.siemens.de/corporate_citizenship">http://www.siemens.de/corporate_citizenship</a>	Siemens AG
<a href="http://www.siemens.com/index">http://www.siemens.com/index</a>	Siemens AG
<a href="http://www.step21.de/home2002/index.php?nav=1&amp;screen=1&amp;edit=62">http://www.step21.de/home2002/index.php?nav=1&amp;screen=1&amp;edit=62</a>	Step 21
<a href="http://www.step21.de/home2002/index.php?main=2&amp;nav=1">http://www.step21.de/home2002/index.php?main=2&amp;nav=1</a>	Step 21
<a href="http://www.stiftungsinitiative.de">http://www.stiftungsinitiative.de</a>	Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft "Erinnerung, Verantwortung, Zukunft"
<a href="http://www.muenchen.de/referat/sozial/9splan/9_swi_m.htm">http://www.muenchen.de/referat/sozial/9splan/9_swi_m.htm</a>	Switch - Sozialreferat der Stadt München
<a href="http://upj-online.de">http://upj-online.de</a>	UPJ - Unternehmen Partner der Jugend
<a href="http://www.xenos-de.de">http://www.xenos-de.de</a>	Xenos - Leben und Arbeiten in Vielfalt
<a href="http://www.xenos-de.de/contents.php?site=programm">http://www.xenos-de.de/contents.php?site=programm</a>	Xenos - Leben und Arbeiten in Vielfalt
<a href="http://www.zeichen-setzen.com">http://www.zeichen-setzen.com</a>	Zeichen setzen! Integration macht Schule
<a href="http://www.zeichen-setzen.com/material/zeichen_setzen_projektbeschreibung.pdf">http://www.zeichen-setzen.com/material/zeichen_setzen_projektbeschreibung.pdf</a>	Zeichen setzen! Integration macht Schule
<a href="http://www.zeit.de/2001/11/Politik/200111_pressebrief_0309.html">http://www.zeit.de/2001/11/Politik/200111_pressebrief_0309.html</a>	Die Zeit

## **Zur Autorin**

Melanie Zeller, M.A. (Jahrgang 1972) studierte Politikwissenschaft, Psychologie, Erziehungswissenschaft und Volkswirtschaftslehre an der Universität Frankfurt/M. Ihre Praxiserfahrung in der politischen Bildung stützt sich u.a. auf die Tätigkeit als Gründungsmitglied und Vorstand Finanzen des überparteilichen Bündiger Kreis e.V. (gegründet 1995 – <http://www.bkev.org>). Darüber hinaus arbeitete die gelernte Bankkauffrau vor und während des Studiums in verschiedenen Bereichen nationaler und internationaler Unternehmen. An das Studium schloss sich 1999 die Tätigkeit als Projektmanagerin und curriculare Beauftragte im Bereich Bildung des Zentrums für Soziales Management GmbH (Einrichtung der Katholischen Kirche) an. Während der Zeit als Doktorandin war sie Stipendiatin der Friedrich Naumann Stiftung und arbeitete unter anderem wissenschaftlich an Projekten des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e.V. zum Telelernen mit. Seit dem Abschluss der Promotion arbeitet sie im Bereich Personalentwicklung der Deka-Bank.

---

Kontakt:

Postfach 1207 in 63642 Büdingen/H. oder [melanie.zeller@bkev.org](mailto:melanie.zeller@bkev.org)